

Två Vägar, Ett Mål

En kvalitativ studie om hur teamattribut inverkar på uppfattningen av organisationskulturen

Julia Fröberg och Sofia Nolberg

Handledare
Anton Petersson



Abstract

Nature of the study: Bachelor's thesis in Human Resources

Number of pages: 50

Title: Two paths, One goal – A qualitative study on how team attributes influence the perception of organizational culture

Authors: Julia Fröberg and Sofia Nollberg

Supervisor: Anton Petersson

Date: 11th of January 2024

Abstract:

We humans need social interaction to feel well and thrive in our existence. Within organizational culture as well as in teams, interpersonal relationships are central. In this qualitative interview study, the purpose is to, through a hermeneutic method, analyze how teams in a bank perceive their organizational culture and how working in teams affects this perception. The study results show that working in teams has a low noticeable impact on their perception of the organizational culture when there is a strong organizational culture. Future research can benefit from this study since it shows a connection between teams and organizational culture.

Keywords: organizational culture, team, work method, structure, culture types, the level of culture, hermeneutic

Sammanfattning

Arbetets art:	Kandidatuppsats i Human Resources
Sidantal:	50
Titel:	Två Vägar, Ett Mål – En kvalitativ studie om hur teamattribut inverkar på uppfattningen av organisationskulturen
Författare:	Julia Fröberg och Sofia Nolberg
Handledare:	Anton Petersson
Datum:	11 Januari 2024

Sammanfattning:

Vi människor har ett behov av sociala interaktioner för att må bra och trivas med vår tillvaro. Inom såväl organisationskultur som i team är de mellanmännsliga relationerna centrala. Denna kvalitativa intervjustudie syftar till att, genom en hermeneutisk metod, analysera hur team i en bank uppfattar sin organisationskultur samt hur arbete i team påverkar denna uppfattning. Studiens resultat visar att vid en stark organisationskultur har arbete i team en mindre märkbar inverkan på deras uppfattning av organisationskulturen. Framtida forskning kan dra nytta av denna studie eftersom det påvisas att det finns en viss koppling mellan team och organisationskultur.

Nyckelord: Organisationskultur, team, arbetssätt, struktur, kulturtyper, kulturnivåer, hermeneutik

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till alla deltagare i vår studie som har gjort uppsatsen möjlig genom sin ärlighet och öppenhet. Vi vill också tacka vår handledare Anton Petersson som har gett oss värdefull feedback och vägledning i skrivandet av uppsatsen. Din uppmuntran har motiverat oss till att fortsätta även när det har känts tufft.

Tack!

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund.....	6
1.1 Syfte och frågeställningar.....	7
2. Tidigare forskning.....	8
2.1 Forskning om organisationskultur.....	8
2.2 Forskning om team.....	8
3. Teori.....	11
3.1 Vår förståelse.....	11
3.2 Begrepp.....	11
3.2.1 Organisationskultur.....	11
3.2.2 Team.....	16
4. Metod.....	19
4.1 Metodval.....	19
4.1.1 Hermeneutik.....	19
4.1.2 Abduktion.....	20
4.2 Genomförande.....	20
4.2.1 Fokusgruppsintervjuer som forskningsmetod.....	20
4.2.2 Urval.....	22
4.2.3 Intervjuguide.....	23
4.2.4 Utförande av intervjuer.....	24
4.2.5 Transkribering.....	24
4.2.6 Bearbetning av data.....	25
4.3 Kvalitet:.....	25
4.3.1 Validitet och reliabilitet.....	25
4.3.1.1 Trovärdighet.....	25
4.3.1.2 Pålitlighet.....	25
4.3.1.3 Överförbarhet.....	26
4.3.1.4 Objektivitet.....	26
4.3.2 Etiska överväganden.....	26
4.3.3 Urval av källor.....	28
4.4 Metoddiskussion.....	28
5. Resultat och analys.....	30
5.1 Sammanfattande tabell om teamen.....	30
5.2 Informantintervjuer med chefer.....	31
5.2.1 Beskrivning av organisationen/organisationskulturen.....	31
5.2.2 Beskrivning av Ex-cheferna enligt Chef 1.....	31
5.2.3 Beskrivning av Stödganget enligt Chef 2.....	32
5.3 Utförligare analys av teamen.....	32
5.4 Tillhörighet och gemenskap.....	33
5.5 Motivation.....	35

5.6 Tillit.....	36
5.7 Samarbete och koordinering.....	37
5.8 Styrmedel.....	39
6. Diskussion och slutsatser.....	41
6.1 Teamens skildringar av organisationskulturen.....	41
6.2 Betydelsen av olika teamattribut för uppfattningen av organisationskulturen.....	46
7. Vidare forskning.....	50
7. Referenser.....	51
8. Bilagor.....	54
Bilaga 1. Informerat samtycke fokusgruppsintervju.....	54
Bilaga 2. Informerat samtycke informantintervju.....	55
Bilaga 3. Intervjuguide fokusgruppsintervju.....	56
Bilaga 4. Intervjuguide informantintervju.....	57

1. Inledning och bakgrund

I ett fotbollslag finns det ett gemensamt mål – att vinna. För detta behövs individer som fyller olika funktioner och syften, som tillsammans kompletterar varandra och skapar ett högpresterande team. De behöver samarbeta för att vinna, där en stark lagkänsla och tillit spelarna sinsemellan är avgörande för ett effektivt samarbete. Lagen spelar för en klubb, som de är lojala mot. Andra klubbar är rivaler och lagspelare är hängivna till att klubben ska ligga i framkant.

Liknelsen med ett fotbollslag är inte långt ifrån hur ett team i en organisation kan se ut. Precis som ett fotbollslag påverkas av sin klubb, påverkas ett team i en organisation av organisationskulturen. Organisationskulturen sätter grunden för de normer och gemensamma grundantaganden som görs inom teamet (Sjøvold, 2008). Team i organisationer arbetar för och inom organisationen och påverkas därigenom av sin omgivning och den organisatoriska kontexten. Sundstrom, De Meuse och Futrell (1990) beskriver att den organisatoriska kontexten har ett betydande inflytande på teamets effektivitet.

Inom såväl organisationskultur som team är de mellanmännsliga relationerna centrala. Vi människor har ett behov av sociala interaktioner för att må bra och trivas med vår tillvaro. Maslows behovspyramid är ett exempel på bevis för detta då ett av stegen i hans pyramid är just gemenskap och tillhörighet (Bolman och Deal, 2019). Detta påvisar att team inom organisationer kan bidra till att tillfredsställa behovet av gemenskap och tillhörighet. Är det ett fungerande team upplevs en starkare gemenskap samtidigt som känslan av att höra hemma någonstans ökar.

Beskrivningar av organisationskultur och team har flera gemensamma attribut. Exempelvis samarbete, gemenskap, handlingsutrymme, tillit och trivsel (Bolman och Deal, 2019). Därför är det intressant att studera relationen mellan teamarbete och organisationskultur. Det väcker frågor som: vad är det som påverkar medarbetarnas uppfattning om sin arbetssituation? Vad har störst inverkan på deras arbete? Är det organisationskulturen som sätter grunden för vad teamet kan åstadkomma vad gäller teamkänsla och effektivitet, eller kan teamet på egen hand uppnå detta?

Organisationen som kommer att vara med i studien är en bank i Sverige. De arbetar mycket med team, vilket innebär en liten grupp människor som jobbar mot samma mål och är ömsesidigt beroende av varandra (se Jonsson, 2015). Banken har fått pris för sin medarbetarnöjdhet vilket kopplas mycket till organisationskultur. Banken genomgick en sammanslagning av tre olika banker för snart tio år sedan och de har aktivt arbetat med organisationskulturen efter detta för att skapa en sammanhållning. Det har varit viktigt för dem att skapa en gemensam vision med gemensamma värderingar i alla olika led i organisationen, bland såväl medarbetare som chefer. Organisationskulturen på de tre olika

bankerna skilde sig inte särskilt mycket innan sammanslagningen, men det fanns skillnader gällande arbetssätten och vad de erbjöd till sina kunder.¹

Banker påverkas i stor grad av lagar och regler vilket styr deras arbete (Konsumenternas, u.å.). En central del är säkerheten kopplat till banken och dess kunder. Därför behöver det finnas tydlighet i struktur och beslutsfattande vilket gör att banker behöver ha en viss mån av kontroll. Säkerheten och kontrollen inom banker kan tänkas bidra till att vissa normer och värderingar blir viktigare för banksektorn än andra branscher som inte styrs av regelverk i samma utsträckning.

Varför banksektorn väckte vårt intresse var på grund av att vi hade en föreställning om att banker hade tydlig organisationsstruktur. Vi förmodade även att banker innehöll många olika typer av team. Det är en välkänd sektor där det inte rymmer några tvivel bland människor vad en bank arbetar med, vilket är fördelaktigt då inte lika mycket vikt behöver läggas vid att beskriva sektorn och deras verksamhet. Därmed kan fokuset ligga mer på det som faktiskt ska undersökas i studien.

1.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med uppsatsen är att göra en kvalitativ studie där vi vill analysera team i en organisation, och förstå hur arbete i team kan påverka medarbetares uppfattning av organisationskulturen. Genom att jämföra två team som har olika arbetssätt, uppdrag och struktur, kan vi se likheter och skillnader mellan hur arbetet inom teamet påverkar denna uppfattning. Teamen som studien baseras på skiljer sig åt då det ena teamet arbetar nära tillsammans och är beroende av varandra och det andra teamet arbetar mer individuellt och oberoende av varandra. För att genomföra denna studie använder vi oss av följande två frågeställningar:

1. Hur beskrivs organisationskulturen av team med olika arbetssätt, sammansättning och uppdrag?
2. Vilken betydelse kan olika teamattribut förstås ha för teammedlemmarnas uppfattning av organisationskulturen?

¹ Informationen är tagen från en podcast där organisationens HR-chef medverkade. För att bevara organisationens anonymitet nämns inte namnet på podcasten.

2. Tidigare forskning

Kapitlet om tidigare forskning inleds med tidigare forskning om organisationskultur där olika perspektiv presenteras. Därefter benämns tidigare forskning om team följt av vissa negativa aspekter av team.

2.1 Forskning om organisationskultur

Historiskt sett har forskning gällande organisationskultur fokuserat på hur organisationer kan förändras, styras och förstås utifrån kulturbegreppet. Utgångspunkten har varit att organisationen skapar sin egen kultur. Stort fokus lades därför på aspekter som affärsideer, slogans, logotyper, ritualer och ceremonier samt organisationens historia, i ett försök att skapa en stark identifikation och samhörighetskänsla med gemensamma värderingar och målbilder hos medarbetarna. De skulle socialiseras till en stark gemensam organisationskultur. Nilsson (2018) problematiserar däremot idén om att styra organisationer i en önskad riktning när det gäller organisationskulturen. Författaren menar att det sannolikt inte leder till det resultat som förväntats.

Företag lägger ofta resurser på att skapa en stark organisationskultur i syfte att öka produktiviteten i organisationen. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att en stark organisationskultur kan vara avgörande för hur lyckad verksamheten är, då den samlar medarbetarna till gemensam upplevelse av samhörighet och gemenskap. På arbetsplatser där personalen i genomsnitt rapporterar högt välbefinnande, tenderar också prestationerna att vara genomsnittligt bättre än där arbetstrivseln är låg (Aronsson et al., 2012).

Viss forskning motsätter sig att organisationskulturen ska ha en direkt inverkan på prestationer, lönsamhet och tillväxt inom organisationer. Det visar en studie av Hartnell, Ou och Kinicki (2011) om organisationskultur och tecken på effektivitet hos organisationer. Studien visar även på att organisationskultur inte påverkar kvaliteten på produkter och tjänster. Däremot påverkar organisationskultur operativ effektivitet, det vill säga hur tydligt målen, ansvaret och strukturen är. Dessutom påverkar organisationskulturen hur arbetsplatsen upplevs och hur väl olika delar av arbetet fungerar, till exempel samarbete, innovation, anpassning till marknaden och efterlevnad. En annan studie av Hartnell, Kinicki, Ou, Dongwon och Karam (2019) visar även att organisationskultur har en effekt på attityder inom organisationer, framförallt kopplat till strategi, ledarskap och HR.

Sammantaget är det tydligt att kulturen i sig kan ha viss betydelse för framförallt attitydrelaterade och vissa operativa utfall, men har inte en lika tydlig koppling till konkreta resultat. Det finns därför, trots motsägande forskning, en viktig poäng i att uppmärksamma organisationskulturen och jobba på den.

2.2 Forskning om team

Forskning kring team inom just organisationer har ofta tidigare kopplats till kommunikation inom organisationen då det underlättar en naturlig miljö för att observera och studera

kommunikation (Scott och Lewis, 2017). Ytterligare hör det till vanligheterna att det forskas kring team i relation till ledarskap, vilket bland annat Hackman (2002) gjort. Hackman (2002) påstår att arbetsteam fungerar dåligt när ledare har fel fokus under skapandet eller stödandet av teamet. En ledare kan inte få ett team att prestera bra, ledare kan enbart skapa förutsättningarna för att teamet ska prestera bra.

Det forskas mycket på olika typer av team där de skiljer sig åt beroende på vad de har för syfte, sammansättning och förutsättningar. Det har tittats på hur de specifika funktionerna och egenskaperna inom dessa team påverkar utfallsvariabler och nyckelprocesser. Exempel på dessa team är tvärfunktionella team, inbäddade team, självstyrande team och virtuella team (Hackman, 2002). Ytterligare ett område som belysts handlar om människors beteenden i team och vad olika personer tillför beroende på deras beteende. Ett exempel på detta är att människor intar olika roller i team och att dessa roller sedan bidrar med både positiva och negativa beteenden till teamet (Belbin och Brown, 2022).

Effektiva team är något som Tannenbaum och Salas (2020) fokuserar på. Enligt dem finns det tre komponenter för ett effektivt team: ihållande prestation där det hela tiden genereras positiva resultat, team elasticitet där teammedlemmarna jobbar sig igenom utmaningar och kommer tillbaka från motgångar, till sist vitalitet där teamet bibehåller energi, livlighet och resurser som behövs för framtida framgång.

Vissa empiriska studier påpekar att arbetsteam även kan ge en negativ effekt. Som exempel på detta framför Barker (1993) att team kan utveckla en slags kontrollerad autonomi som sätter press på varje medlem att hen ska få klart sin uppgift. Ytterligare menar författaren att det sätts en press på medlemmarna att införliva teamets värderingar för att bli accepterade i teamet. Annan forskning visar att team inte är det mest framgångsrikaste arbetssättet gällande arbetsprestationer. Ofta vid en jämförelse mellan team och individer som arbetar självständigt, där individerna är lika många som i teamet, visar det sig att individerna överträffar teamet (Hackman, 2002).

Konklusion av tidigare forskning om organisationskultur och team

Tidigare forskning av organisationskultur är tvådelad. Å ena sidan finns det tecken på att en god organisationskultur kan påverka organisationers framgång och förbättra medarbetares prestationer (Jacobsen och Thorsvik, 2014; Aronsson et al., 2012). Å andra sidan visar en studie av Hartnell et al. (2011) att organisationskultur inte påverkar prestationer, lönsamhet och tillväxt inom organisationer. Tidigare forskning kring team har fokuserat på ledarskap, människors beteenden i grupp och effektiva team (Hackman, 2002; Belbin och Brown, 2022; Tannenbaum och Salas, 2020). Samtidigt har forskning enligt Barker (1993) visat att team även kan ha sina baksidor då det kan sättas press på att medlemmarna ska införliva teamets värderingar för att bli accepterade.

Det finns mycket forskning kring både organisationskultur och team, men det saknas forskning av kopplingar däremellan. Därför anser vi att vi med vår studie kan bidra till

forskningsfältet med en aspekt gällande organisationskultur och arbete i team. Det kan vara användbart för organisationer och för medarbetare inom dem att få ta del av hur arbete i team samt hur olika teamattribut har betydelse för uppfattningen av organisationskulturen.

3. Teori

Teorikapitlet inleds med teorier om förförståelse och vår egen förförståelse vad gäller organisationskultur och team. Vidare går vi över till begreppsförklaringar och definitioner av organisationskultur och team för att sedan presentera relevanta teorier om organisationskultur samt om team.

3.1 Vår förförståelse

I studien lutar vi oss på den hermeneutiska metoden för att få en förståelse för hur medarbetare i team förstår organisationskulturen. Kunskapsökandet och förståelsen är enligt Gadamer (i Ödman, 2016) en fråga om öppenhet och deltagande. Därför läggs stor vikt vid förförståelsen hos författaren då förståelsen grundas på förförståelsen. Synliggörandet av förförståelsen av textens innehåll gör att mottagaren lättare kan förstå det behandlade problemet (Kvale och Brinkman, 2009; Ödman, 2016). Enligt Andersson (2014) möter vi alltid världen med en förförståelse. Vi alla har förutfattade meningar och fördomar. I en hermeneutisk studie försöker vi inte undgå dem, utan göra dem explicita och reflektera över dem.

Eftersom vi båda har arbetat i olika organisationer har vi en förförståelse av vad det innebär att uppfatta en organisationskultur, samt hur det är att arbeta i team. Vi har båda varit aktiva i lagsporter och har därifrån en förståelse om teamkänsla, gemenskap och samarbete och hur det påverkar prestation och motivation.

Genom våra akademiska studier har vi fått kunskap om vad det finns för olika team och vad som driver dem, samt olika organisationskulturer samt hur de påverkar medarbetarnas värderingar och deras beteende.

3.2 Begrepp

3.2.1 Organisationskultur

Organisationskultur definieras av Jacobsen och Thorsvik (2014) som hur organisationer i praktiken fungerar, och kompletterar det strukturella perspektivet på hur människor i organisationer förväntas bete sig. Kulturen handlar om hur människor kan utveckla gemensamma mönster av meningar och hållningar som yttrar sig i bestämda handlingsätt.

En av de mest använda definitionerna av organisationskultur är av Edgar Schein (1985, i Jacobsen och Thorsvik, 2014) som menar att organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.

Bolman och Deal (2019) beskriver kulturer som ett kitt som håller samman organisationen och som samlar människor kring en gemensam uppsättning visioner, värderingar och övertygelser. Trots visionen om att hålla samman människor inom organisationen kring en kultur tenderar det att skapas subkulturer. Det innebär att grupper inom organisationen skapar sin egen kultur som inte alltid delar de värderingar och normer organisationen som stort har.

Kopplingen mellan organisation och människor har många perspektiv. HR-perspektivet är ett av dessa som jobbar flitigt med kopplingen mellan människor och organisationer. Enligt Bolman och Deal (2019) vilar HR-perspektivet på antaganden som lägger vikt vid detta samband. Första är att organisationer finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärtom. Bolman och Deal (2019) menar att människor och organisationer behöver varandra, då organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter medan människor behöver lön och möjligheter till att utvecklas samt göra karriär. När överenskommelsen mellan individ och system är dålig blir parterna lidande då organisationen antingen utnyttjar människorna, eller tvärtom, att människorna utnyttjar organisationer. Däremot om överenskommelsen är god tjänar parterna på det. Människorna får ett meningsfullt arbete med starkt tillfredsställelse och organisationen får kunskap och energi som bidrar till deras framgång.

Ett nära besläktat begrepp till organisationskultur är organisationsklimat. Organisationsklimat är det upplevda arbetsklimatet, det vill säga hur en individ tolkar den närliggande situationen utifrån erfarenheter och andra individuella kännetecken. Personer delar ofta sådana uppfattningar i viss mån med varandra i organisationen då de pratar med varandra om erfarenheter och bildar en kollektiv uppfattning. De delade eller gemensamma upplevelserna är vad organisationsklimatet berör. Organisationskulturen är istället mer objektiv och delas av hela organisationen. Kulturen formas inte i den individuella kognitiva processen utan genom interaktionen mellan individer och omgivningen (Aronsson et al., 2012).

Många av de teorier som presenteras utgår från en stark organisationskultur. Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att en stark organisationskultur innebär att organisationen är mer enhetlig och sammanhållningen är bättre. Arbetsstyrkan är även mer stabil och motiverad. Det bidrar till att starka organisationskulturer är mer effektiva än vad svaga eller fragmenterade kulturer är. Forskning visar dock på att det även finns negativa effekter av stark organisationskultur. Problemen som kan uppstå är styrproblem, att effekten av formella styrmekanismer försvagas eller inte får den effekt som var tänkt. Likaså kan stark organisationskultur leda till att grupper inom organisationen utvecklar en illusion om att vara osårbara för kritik, de överskattar gruppens makt och moral. De präglas av en trångsynthet där de inte vill eller kan förstå andra synpunkter eller kritik. Det finns även en press på enhetligt tänkande inom gruppen. Ett liknande problem som kan uppstå vid starka organisationer är brist på innovation och nytänkande. En organisation med medlemmar som betraktar verkligheten på samma sätt minskar utrymmet för nya idéer. Det viktiga blir då istället att formas till de normer och värderingar som redan existerar, och kritik möts därför med negativitet och kraftigt motstånd (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) har organisationskulturen fem generella effekter på beteendet:

1. Tillhörighet och gemenskap: Det är en viktig del i att täcka det sociala behovet hos de flesta människor. Då människor hamnar i en grupp där människor tänker och beter sig relativt lika kan det minska osäkerheten och otryggheten. Gemenskapen är en viktig faktor till att skapa trivsel. Kulturen är även kopplat till den egna identiteten, då organisationen och arbetet i den definierar vem individen upplever sig vara. Människor tenderar att bli ambassadörer för organisationen vilket skapar lojalitet, då de generellt sett presenterar organisationen mer positivt utåt och har ett mer stabilt arbetsförhållande.
2. Motivation: Social gemenskap och identitet kan ge mer motivation. Genom att internalisera gemenskapens mål och värderingar kan det skapa motivation att prestera. Upplevelsen av att arbeta mot ett större mål har visat sig ha en starkt motiverande effekt.
3. Tillit: Stark organisationskultur innebär starkare tillit till såväl medarbetare och ledare som medarbetare emellan. Tilliten till medarbetare handlar om en förväntan att dessa ska handla i enlighet med normerna i den sociala grupp som vederbörande är medlemmar av. Tillit kan fungera som ett substitut till information och administrativ kontroll då inblandade parter känner tillit till att de ska handla på ett visst sätt, och behovet av ytterligare information minskar. Dessutom skapar tillit grund att delegera handlingsfrihet så att flexibilitet främjas i organisationer. Förutsättningar för skapandet av tillit är en stark gemensamhetskultur i organisationen och att medarbetare har tillägnat sig dygder som lojalitet, ärlighet och pålitlighet. Vårt att tillägga är att tillit tar lång tid att bygga upp, men kan gå snabbt att brytas ner.
4. Samarbete och koordinering: Tillhörighet, gemenskap och tillit i organisationen medför att samarbeta mellan människor, grupper och hierarkiska nivåer blir enklare. De känner ömsesidigt beroende av varandra och vill hellre arbeta för gemenskapen än för snävare egenintressen. Ofta utvecklar medlemmar av samma kultur ett gemensamt språk, ett gemensamt sätt att kommunicera på, vilket underlättar samarbete. Är därmed ett effektivt sätt att samordna aktiviteter, då medarbetare vill samarbeta, istället för att vara tvingade till det.
5. Styrmedel: Kulturen ger vägledning till hur medarbetare bör handla i givna situationer. Det kallas ofta *premisskontroll*, där kulturen bidrar till att medarbetare betonar de förhållanden som i kulturelementen preciseras som viktiga. Kulturen fungerar som en uppsättning kognitiva kartor som gör att 1. individer omedvetet skär bort information som inte passar in i deras kartor och 2. endast koncentrerar sig på den information som kan relateras till de upplysningar som kartorna anger som relevanta. Därför fungerar kultur på samma sätt som formell struktur - nämligen genom att begränsa och systematisera informationstillgången. Organisationer med omfattande tillit mellan ledare och medarbetare kan vara effektivare än organisationer som använder traditionella byråkratisk-administrativa styrinstrument.

Organisationskultur kan till skillnad från formella mål och strategier, och den formella strukturer som ofta är nedtecknad, inte studeras direkt. De grundläggande antagandena finns i

organisationsmedlemmarnas huvuden och de är ofta själva inte medvetna om dem. Genom att studera de tre kulturella nivåerna 1. grundläggande antaganden, 2. värderingar och normer, och 3. artefakter, kan detta problem kringgås. De djupare kulturelementen i en organisation synliggörs för oss när vi talar med medarbetare om vilka normer och värderingar som människor delar. Kulturelementen blir även begripliga genom att registrera hur människor omger sig med symboler, vilka synliggörs genom tolkning av artefaktens betydelse (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Grundläggande antaganden innebär det som ses som sant. Det riktiga sättet att förstå, tänka om och känna om vissa förhållanden. Värderingar säger något om vad som är gott eller önskvärt, något som värdesätts och som man går in för att ta tillvara och befrämja. Ofta görs antagandet att värderingar förmedlar det som organisationen anser vara bra, och därmed implicit vad organisationen anser vara dåligt. Det antas finnas ett samband mellan de värderingar som uttrycks och de grundläggande antaganden som görs. Författarna problematiserar dock detta. Det kan råda bristande överensstämmelse mellan de värderingar personer säger och tror styr det egna beteendet och de grundläggande antaganden som faktiskt styr beteendet (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Ofta är värderingarna något människor medvetet eller omedvetet pryder sig med medan det är andra uppfattningar, som ses som självklara eller som inte tänks på, som faktiskt styr beteendet. Vidare menar Jacobsen och Thorsvik (2014) att normer är oskrivna regler, bestämda principer eller regler som människor förväntas följa. Normer har en viktig roll i människors interaktion då de reducerar osäkerhet om vad som ska göras i olika situationer. I de flesta fall följs också normer av sanktioner, straff. Bakom varje norm finns också en värdering av vad som är bra eller dåligt. Normerna skapar principer, riktlinjer och gränser för beteendet, medan värderingar anger vad som värdesätts och som är viktigt att eftersträva eller uppnå.

Slutligen beskriver författarna den sista kulturella nivån, artefakter, som kulturella uttryck som går att observera. Det kan vara konkreta fysiska föremål, texter, språk eller beteenden. Alla uttryck för bakomliggande kulturelementen (grundläggande antaganden, värderingar och normer) som kan observeras är artefakter. De är kulturella symboler som förmedlar information om vad som kännetecknar de bakomliggande kulturelementen. Först när individer tillskriver en artefakt mening kan vi kalla den symbol. De måste alltså tolkas, inom de sociala sammanhang som de produceras, för att det ska gå att förstå vad de betyder. Artefakter och symboler är viktiga byggklossar för att skaffa oss kunskap om organisationer, skapa meningar om vad organisationer består av, vad som gör organisationer som vi tänker oss till just organisationer och inte till vilken social grupp eller församling som helst. Även fast de kan vara lätta att observera betyder inte det att de är lätta att förstå. Artefakter kan tolkas olika av olika personer. För att underlätta tolkningen kan artefakter delas in i tre huvudgrupper; det människor säger, det människor gör och slutligen fysiska föremål (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Att ge till synes ologiska beteenden mening är något Merton (1957) beskriver med konceptet om manifesta och latent funktioner. Författaren menar att sociala fenomen har både uppenbara (manifesta) och dolda (latent) funktioner. Manifesta funktioner är avsiktliga och öppet erkända syften av ett socialt fenomen, medan latent funktioner är oavsiktliga och ibland omedvetna konsekvenser av det sociala fenomenet. Det är ett sätt att förklara motiven bakom vissa sociala beteenden. Merton (1957) ger exempel på detta koncept med en indianstam som utför en ceremoniell regndans. I exemplet är den manifesta funktionen att ceremonin skulle få det att börja regna, och den latent funktionen är att samlingen kring en gemensam aktivitet bidrar till en stark känsla av samhörighet hos de involverade personerna. Det viktiga är därför inte om det regnar eller inte, utan att samla gruppen kring ett gemensamt syfte.

För att urskilja olika kännetecken hos kulturer beskriver Jacobsen och Thorsvik (2014) olika kulturella typer, exempelvis om kulturen är innovativ och riskvillig, byråkratisk och traditionsbunden eller läroinriktad. Fyra typer av kultur kan beskrivas på följande sätt:
Hierarki: I den här kulturen är grundläggande antagandet att det skapas effektivitet genom förutsägbara och stabila processer, vilket kräver kontroll över hela produktionen, inklusive de människor som arbetar i den. Värderingarna är knutna till att det som produceras ska vara av god kvalitet, att det ska vara stabilt - man ska veta vad man får - och att det ska levereras på avtalad tid. Ledaren i den här kulturen betonar ofta samordnings- och övervakningsuppgifter. Kontroll står i fokus.

Klan: Grundläggande antagandet är knutet till att effektivitet först och främst är något som skapas genom samarbete. Värderingarna är därmed knutna till gemenskap, den enskilda medarbetarens frihet, utveckling av kommunikationskompetens och förmåga att samarbeta. Ledaren spelar rollen som lagledare, tränare och tillrättaliggare. Samarbete är det helt centrala, och i sådana kulturer utvecklas nära band mellan människor i samma organisation.
Ad hoc-krati: effektivitet i den här kulturen är oupplösligt förenat med innovation, att finna nya saker eller nya sätt att göra sakerna på. Värderingarna lägger vikt vid flexibilitet, förmåga att kombinera oväntade saker och se världen ur nya perspektiv. Ledaren framstår som entreprenör, innovativ, ofta med ett stort inslag av visioner för framtiden. Kreativitet är det viktigaste. Konfliktnivån kan ofta vara hög, något som inte bara accepteras utan är önskvärd då konflikt ses som en källa till innovation.

Marknad: I den här kulturen är det grundläggande antagandet att effektivitet först och främst är kopplat till ett starkt marknadsfokus och förmåga att konkurrera. Innehållet i värderingarna är framför allt förknippat med förmågan att ta marknadsandelar, att nå mål och uppnå lönsamhet. Ledaren är den som driver det hela framåt och ofta själv framstår som mycket konkurrensinriktad. Konkurrens står i centrum. Relationerna mellan människor i organisationen kan ofta vara tämligen tuffa och det finns liten acceptans för människor som inte gör sitt allra bästa och hela tiden är på hugget (Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Typerna som beskrivs är en förenkling av verkligheten och kulturen är inte alltid så renodlade som modellen beskriver, utan kan förklaras mer som Max Webers myntade begrepp *idealtyper*. Idealtyper är ett sätt att beskriva ett fenomen, där det delas upp i olika typer utifrån bestämda kriterier. De fungerar som ett hjälpmedel när fenomenet sedan jämförs

med verkligheten. Weber menar att idealtyper inte nödvändigtvis måste överensstämma med verkliga exempel, då sociala fenomen ofta är mycket komplexa (Boström, 2020). Med det i åtanke används kulturtyperna för att urskilja olika drag och för att öka förståelsen av hur organisationskultur kan studeras, inte hur den definitivt är.

Konklusion av Organisationskultur

Utifrån de nämnda definitionerna menar vi att organisationskultur är summan av gemensamma antaganden, normer, värderingar och artefakter som styr hur medarbetarna i organisationen beter sig och tänker kring saker och problem. För att sammankoppla vårt resultat med teori används i denna studie Jacobsen och Thorsviks (2014) begrepp *stark organisationskultur* och deras koppling till de fem generella effekterna på beteende som en stark organisationskultur har. Ytterligare implementeras deras teori om de tre kulturella nivåerna samt deras teori om de fyra typerna av kultur.

3.2.2 Team

Olika författare och teoretiker använder begreppen team och grupp på olika sätt. Vissa använder orden synonymt och vissa särskiljer dem. Det finns även en otalig mängd sätt att definiera begreppen. Clegg et al. (2022) särskiljer begreppen och definierar team som två eller flera personer som ingår i ett psykologiskt avtal med varandra för att uppnå ett gemensamt organisationsmål, där alla medverkande delar åtminstone något form av ansvar för slutprodukten eller resultatet. Grupp definieras av författarna istället som två eller flera personer som jobbar mot samma mål, men där det inte finns något psykologiskt avtal mellan individerna. Slutprodukten är således inte lika beroende av alla medverkande samtidigt som det inte finns något gemensamt ansvar eller ansvarsskyldighet för den tänkta slutprodukten. Psykologiskt avtal innefattar de informella obligationer som föreligger mellan individer, vilket inkluderar tro, förväntningar och antaganden som föreligger hos medlemmarna (Clegg et al., 2022).

Bolman och Deal (2019) definierar team som ett litet antal individer vars färdigheter kompletterar varandra. Alla i teamet arbetar mot samma syfte, delmål och utifrån samma ansats. Alla känner ömsesidigt ansvar för prestationerna inom teamet. Bolman och Deal (2019) antyder även att det är skillnad på ett team och ett självstyrande team. Ett självstyrande team tilldelar själva sina medlemmar arbetsuppgifter, planerar och schemalägger arbetet, tar beslut samt vidtar åtgärder för att tackla problematik. De menar att självstyrande team ofta visar bättre resultat och bättre arbetsmoral.

Ytterligare pratar Jonsson (2015) om arbetsgrupper, vilket kan liknas med termen team då även andra författare använder begreppen synonymt. Jonsson (2015) menar att det krävs minst tre personer för att det ska räknas som en arbetsgrupp, men att ett övre tak är svårt att ange. Däremot, för att ge möjlighet till alla i arbetsgruppen att engagera sig och bidra samtidigt som alla resurser används inom arbetsgruppen, menar författaren att gränsen brukar sättas vid tio till tolv personer. En mindre arbetsgrupp öppnar upp möjligheten till att alla

inom arbetsgruppen skapar relationer sinsemellan, då förutsättningarna i en sådan arbetsgrupp möjliggör att få en någorlunda realistisk bild av varandra. Alla i arbetsgruppen kan vara sig själva och tilldelas en egen roll. I en större arbetsgrupp ökar komplexiteten och dynamiken eftersom det är fler personer som har åsikter och det råder fler olikheter, samt försvåras möjligheten att hålla kontakt med alla. En sådan arbetsgrupp leder ofta till att det bildar olika sorters undergrupper, både sociala och arbetsmässiga. Oavsett storlek på arbetsgruppen, menar Jonsson (2015) att en arbetsgrupp finns till för att utföra ett arbete. Dessutom ingår arbetsgruppen i en större organisation där andra arbetsgrupper utför andra eller liknande arbetsuppgifter. Organisationen ska vara den som bestämmer arbetsgruppens mål och verksamhet. En arbetsgrupp ska också fortgå över tid, alltså inte vara tillfällig likt en projektgrupp eller en temporär arbetsgrupp. För att identifiera sig som en arbetsgrupp behöver medlemmarna ha en gemensam uppgift som ska utföras, de behöver vara ömsesidigt beroende av varandra för att utföra denna uppgift, samt krävs det att de kommunicerar med varandra för att utföra den (Jonsson, 2015).

Team kan både vara fördelaktiga och ofördelaktiga, produktiva och hämmande, kreativa och konformistiska enligt Bolman och Deal (2019). Bortsett från detta menar de att team är nödvändiga i organisationer idag. De löser inte bara problem och samordnar arbetet, de skapar även engagemang och delaktighet. De påstår att en av nyckelkomponenterna för ett högpresterande team är att ha ett effektivt roll-och relationsmönster inom teamet, som gör att gruppens gemensamma uppdrag och mål sätt i fokus. Ett välorganiserat litet team kan ibland nå resultat som är ouppnåbara för större organisationer. Ett välfungerande team inom ett företag kan med andra ord höja prestationspotentialen bland en samling helt vanliga medarbetare till häpnadsväckande höjder. Tvärtom kan ett icke välfungerande team sänka prestationsnivån även hos de högst begåvade medarbetarna (Bolman och Deal, 2019).

Jonsson (2015) tar upp två sammanlänkade aspekter som alla grupper kan studeras utifrån; struktur och process. Struktur behandlar vilka mål, resurser, tid och pengar gruppen har, men även hur organisationen ser ut. Process behandlar relationerna mellan gruppens individer, hur kommunikationen fungerar, hur klimatet ser ut samt händelseförloppet vid konflikt. Processaspekten väger också in vem som pratar med vem, vad som pratas om, vilka känslor som är godtagbara, hur engagemanget ser ut och vem gruppen lyssnar på. Enligt Jonsson (2015) är vi beroende av att finnas i ett socialt sammanhang som känns bra, och detta är ett behov som gruppen kan hjälpa till att tillfredsställa. Författaren pratar även om *gruppens identitet* som han förklarar som det unika varje grupp utvecklar. Det unika gällande sättet att diskutera och fungera ihop, relationen till chefer, förmåga att hantera konflikt samt förmåga att umgås i social samvaro. Kulturen som råder i en organisation påverkar denna grupp identitet.

Enligt Nilsson et al. (2018) har en annan avgörande faktor på hur framgångsrikt, innovativt och effektivt ett team är att göra med *teamthink* och *groupthink*. I ett team där det råder *teamthink* fokuserar medlemmarna på att lösa arbetsuppgifterna där de avsätter tid för gemensam och kritisk reflektion. De skapar utrymme för att testa alternativa syn- och arbetssätt likväl som att de tillåter varandra att misslyckas. Råder det istället *groupthink* inom

ett team, sluter sig teamet mot omvärlden och är stängda för att ta in ny information. Det trycks på att alla ska tänka lika inom gruppen där det blir viktigare att vara en del av gruppen än att arbetsuppgifterna blir lösta eller att nya arbetsmodeller utvecklas.

Begreppet *psykologisk trygghet* var Edmondson (1999) först med att introducera som gruppfenomen och har sedan dess väckt intresse hos både forskare och praktiker. Författaren beskriver psykologisk trygghet som en delad tro om att det är säkert för teamet att ta interpersonella risker. Detta menar författaren inte är samma sak som gruppssammanhållning, då gruppssammanhållning snarare kan göra att viljan att vara oense minskar samt att utmana andras åsikter. Psykologisk trygghet menar Edmondson (1999) istället antyder att det finns en känsla av förtroende för att teamet inte kommer att göra dig generad, avvisa dig eller straffa dig för det du yttrar. Detta förtroende härrör från att det råder ömsesidig tillit och respekt mellan teammedlemmarna. Bringselius (2023) beskriver psykologisk trygghet på liknande sätt och benämner det som en känsla av att kunna prata fritt om idéer, åsikter, misstag och missförhållanden utan risk för bestraffning.

Langton, Robbins och Judge (2010) påvisar att det finns fyra typer av team, vilka är: problemlösande team, självstyrande team, tvärfunktionella team och virtuella team². Problemlösande team beskriver de som en grupp bestående av fem till tolv anställda från samma avdelning och som träffas några timmar per vecka för att diskutera hur de kan förbättra effektivitet, arbetsmiljö och kvalitet. Ett självstyrt team består av tio till femton personer, de tar över sina tidigare chefers ansvar över bland annat att planera arbete, tilldela arbete samt att tackla problem. De tvärfunktionella teamen innehåller anställda från någorlunda samma hierarkiska nivå, men som verkar inom olika arbetsområden. Dessa går samman för att genomföra en gemensam uppgift. Till sist innebär ett virtuellt team att de anställda använder sig av digitala verktyg för att åstadkomma ett gemensamt mål då de är geografiskt utspridda.

Konklusion av Team

I denna studie särskiljer vi på begreppen team och grupp och definierar team följande: ett mindre antal personer som har en gemensam uppgift, där alla har ömsesidigt ansvar för deras mål samt verkar över en längre tid. Vi skiljer detta från en grupp då vi anser att en sådan kan innehålla stor variation av antal personer, det finns inte samma ömsesidiga ansvar för målet samt kan en grupp vara både kort- och långvarig. För att försöka förstå teamen som studeras används Aronssons et al. (2022) begrepp *organisationsklimat*, Bolman och Deals (2019) idé om *självstyrande team* och Langton, Robbins och Judges (2010) fyra typer av team. Dessutom behandlas Edmondsons (1999) begrepp *psykologisk trygghet*, Jonssons (2015) idé om *gruppens identitet* och Nilssons et al. (2018) begrepp *teamthink*.

² Följande begrepp har översatts till svenska: Problem-Solving Teams, Self-Managed Teams, Cross-Functional Teams & Virtual Teams.

4. Metod

Metodkapitlet inleds med redogörelse av metodval och den ansats studien utgår från, för att sedan övergå till beskrivning av studiens genomförande, som behandlar intervjuer som forskningsmetod, urval, intervjuguide, utförande av intervjuer, transkribering samt bearbetning av data. Vidare berörs studiens kvalitet genom framställning av avseendena trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och objektivitet. Etiska överväganden behandlas därefter och sedan urvalet av källor. Avslutningsvis presenteras en metoddiskussion.

4.1 Metodval

Den kvalitativa forskningen syftar till att skapa detaljerade redogörelser som möjliggörs av ett begränsat antal deltagare. Därmed tenderar kvalitativ forskning att förknippas med småskaliga studier, emellertid är denna forskning gynnsam då det går snabbare att hantera samt att resultatet är generaliserbart i större utsträckning (Denscombe, 2018). Inom den kvalitativa metoden vill forskningsintervjun förstå världen ur intervjupersonernas synvinkel för att sedan utveckla mening ur deras erfarenheter (Kvale och Brinkman, 2009). Då syftet med studien är att försöka förstå teamens uppfattningar av bankens organisationskultur, samt analysera dessa uppfattningar i förhållande till deras arbete i team, passar sig en kvalitativ metod då resultatet och analysen baseras på förståelsen av intervjupersonernas perspektiv.

4.1.1 Hermeneutik

Vi har i vår studie valt att använda forskningsmetoden hermeneutik. Hermeneutik betyder allmän tolkningslära (Andersson, 2014). Tolkning är ett centralt tema inom hermeneutiken där traditionen handlar om texttolkning och mening med texten, men har utvecklats till att tolka såväl diskurser som handlingar (Kvale och Brinkman, 2009). Att tolka kan ses som att översätta något. En tolk, som förmedlar mellan två parter som talar olika språk för att underlätta dialog, kan beskrivas som någon med uppgiften att förena parterna i gemensam förståelse och i samförstånd (Ödman, 2016). Att tolka är att tyda texten. Tolkningen är en subjektiv akt, som alltid görs från en viss aspekt. Det innebär att vi tilldelar mening åt de vi tolkar (Ödman, 2016). Tolkning kräver inlevelse och engagemang. Den personliga partiskheten menar Andersson (2014) är en förutsättning för att förstå något alls.

Förståelse är ett annat centralt begrepp inom hermeneutiken och handlar om att förstå en mening (Andersson, 2014). Ordet förståelse beskriver Ödman (2016) som att nå fram till det som beaktas, vilket har ursprung i ordet fatta, eller gripa tag i. Ordet förståelse är besläktat med ordet begripa, men skiljer sig i den bemärkelsen att begripande är en kognitiv akt medan förståelsen innebär förnyelse och omskapande. Andersson (2014) beskriver att det tolkaren vill förstå kan vara en text, men även vad en person säger. Syftet är att tolka och förstå innebörden i vad någon annan uttrycker, där tolkningen och förståelsen är ett ständigt samspel (Andersson, 2014; Ödman, 2016). Hermeneutiska vetenskaperna söker efter möjliga innebörder hos studieobjektet. Det kan förstås om de studeras i sina meningssammanhang. Tolkningen blir på så vis den främsta kunskapsformen för de hermeneutiska forskarna

(Ödman, 2016). Förståelsen forskaren vill åt inom hermeneutiken handlar om att förstå kontexten av det, alltså helheten och inte en lösryckt mening. Betydelsen är beroende av situationen och den större helheten (Andersson, 2014).

Vid studerandet av en text eller mening skapas en förståelse av delarna. Delarna kan vara en mening, en handling eller ett begrepp. Genom att förstå de enskilda delarna skaffar vi oss en förståelse av helheten, det vill säga texten, en social process eller en kontext (Aspers, 2011). Det är en ständig dynamisk rörelse mellan förståelsen av delarna och helheten som kallas den hermeneutiska cirkeln (Andersson, 2014). Vi försöker skaffa oss en helhetsbild av de delar vi har. Delarna har en innebörd i sammanhanget och det är vår uppgift att lista ut vad. Sammanhanget och kontexten är därför avgörande för vår tolkning och förståelse (Ödman, 2016). Ju mer vi utvidgar förståelsen av delarna och skaffar oss en helhetsförståelse, desto mer kommer denna helhet i sin tur kasta nytt ljus över delarna och omvänt. Vi rör oss ständigt fram och tillbaka genom cirkel- eller spiralformade rörelser. Meningen är inte att nå fram till en sanning, utan att det finns något viktigt i tolkningen och förståelsen i sig (Andersson, 2014).

Eftersom tolkning är centralt för att förstå teamens uppfattningar av organisationskulturen lämpar sig den hermeneutiska metoden för studiens syfte. Vi tolkar deras uppfattningar utefter den kontext de sägs i och bildar samtidigt vår förståelse från våra förkunskaper om organisationskultur och team. På liknande vis används teamens olika utsagor för att framställa en förståelse av den helhet som beskrivs, och tvärtom, tolkningen av helheten skapar förståelse för vilka delar av deras utsagor som är meningsfulla.

4.1.2 Abduktion

För att nå en förståelse brukar forskaren använda en induktiv eller deduktiv ansats. Induktion innebär att forskaren låter empirin styra förståelsen, medan vid deduktion utgår forskaren främst från teori (Denscombe, 2018). Abduktion är besläktat med induktion och deduktion, där forskaren rör sig mellan empiri och teori och låter förståelsen successivt växa fram (Ahrne och Svensson, 2016). Det stämmer överens med den hermeneutiska metoden där forskaren använder sig av sin förförståelse för att skapa ny förståelse (Kvale och Brinkman, 2009; Ödman, 2016). För att besvara våra forskningsfrågor låter en abduktiv ansats oss använda både tidigare teorier och insamlad data i vår tolkning.

4.2 Genomförande

4.2.1 Fokusgruppsintervjuer som forskningsmetod

För att samla in material och data har vi valt att utföra intervjuer, närmare bestämt fokusgruppsintervjuer. Fokusgrupper används i en kvalitativ metod för att samla in data och ligger mitt emellan deltagande observationer och ostrukturerade intervjuer (Morgan, 1997, i Hylander, 2001). Enligt Hylander (2001) brukar det sägas att det är en fokusgrupp ifall syftet är att samla in kvalitativ data, gruppen består av personer med något gemensamt, samt att

deltagarna för en diskussion utifrån ett specifikt fokus. Alla tre aspekter uppfyller vi i våra intervjuer med teamen då deras uttalanden fungerar som material för vår studie, intervjupersonerna ingår i samma arbetsteam och jobbar med varandra vilket gör att de har något gemensamt. Till sist skedde diskussionen utifrån vår frågeställning, alltså låg fokus specifikt på ämnena team och organisationskultur. Morgan (1997, i Hylander, 2001) har en bra sammanfattande definition av begreppet fokusgrupp som går i samklang med hur vi ser på begreppet: *“...en forskningsteknik som samlar in data genom gruppinteraktion inom ett ämne bestämt av forskaren. I huvudsak är det forskarens intresse som tillhandahåller fokuset, medan själva datan kommer ifrån gruppinteraktion.”* (Morgan, 1997, i Hylander, 2001, s6).³

Fokusgrupper används bland annat vid studerande av värderingar, attityder och komplexa fenomen som uppstår i samband med sociala interaktioner. Ett tillåtande gruppklimat är att föredra vid denna metod då det släpper på deltagarnas hämningar, vilket kan öppna upp för att personer vågar tala, inspireras av varandra samt stimuleras på ett sätt som gör att de kommer ihåg saker de kanske inte annars hade gjort. Därigenom får vi som forskare snabbt flertalet olika åsikter och synvinklar. Det finns dock risk att någon eller några av deltagarna tar på sig en ledarroll och styr samtalen eller pratar över andra vilket minskar variationsvidden (Merton et al., 1990, i Hylander, 2001). Som intervjuare är det därför viktigt att vara uppmärksam och hoppa in och styra intervjun vid behov.

Morgan och Kreuger (1993, i Hylander, 2001) anser att urvalet kan se lite olika ut för fokusgrupper, men att tumregeln ändå är att deltagarna har någon gemensam karaktäristika, såsom ålder eller utbildning. I vårt fall är det första teamet som intervjuas av olika åldrar och har olika utbildningar då de är ett spritt team vad gäller arbetsuppgifter. Den gemensamma faktorn för dem är istället att de jobbar med utvecklingsområden för samma organisation. Det andra teamet består också av olika åldrar, men har samma arbetsuppgifter. Därmed har de fler än en gemensam karaktäristiska. De gemensamma kriterierna mellan teamen kallar Knodel (1993 i Hylander, 2001) för kontrollkriterier, medan de kriterier som skiljer sig mellan grupperna och som forskningsfrågan behandlar kallar författaren för brytkriterier. Som kontrollkriterie har våra fokusgrupper att de arbetar i ett lite mindre team där respektive team har sitt eget syfte och mål samt att de delar organisationskultur. Brytkriterie är att de har olika attribut, vilket också är vad som analyseras i vår studie. Fokusgruppens storlek är något som har diskuterats inom forskningen, Morgan (1997, i Hylander, 2001) anser att gruppstorleken bör anpassas efter frågans art samt deltagarnas inblandning i frågan. Mindre grupper, som vi har i vår studie, ger större möjlighet att dela med sig av idéer för de medverkande, men det ger samtidigt ett mindre urval av idéer (se Morgan, 1997, i Hylander, 2001).

Fokusgrupper är enligt Kreuger (1994, i Hylander, 2001) ofta valida ifall de används med försiktighet för ett problem som passar för en fokusgruppsintervju. Det som däremot är ett hot mot validiteten menar författaren är om det finns en för hög grad av fjäsk, artighet eller forskarens vinkling. Det finns även andra riskabla incidenter som kan uppstå som hämmar

³ Översättning från engelska till svenska av citatet: *“...a research technique that collects data through group interaction on a topic determined by the researcher. In essence it is the researcher’s interest that provides the focus, whereas the data themselves come from group interaction”.*

validiteten, till exempel kan *compliance* uppstå vilket är när deltagare svarar på sådant sätt som den tror att intervjupersonen vill att den svarar. Alternativt kan *identification* ske som innebär att en intervjuperson svarar likadant som en annan intervjuperson i gruppen som den beundrar. För att undvika *compliance* är det upp till intervjuaren att vara sparsam med beröm och dömande utlåtanden, och för att kringgå *identification* är det viktigt att ha en fokusgrupp som inte skiljer sig för mycket hierarkiskt (Hylander, 2001). Det finns även andra nackdelar med att använda sig av fokusgrupper som metod. Förutom *groupthink*, *compliance* och *identification* kan gruppen bli förlamad snarare än stimulerad av att sitta i en grupp. Irrelevanta ämnen och sidospår kan uppstå, en falsk bild av fenomen kan skapas av gruppen, enstaka deltagare kan få för stort utrymme i diskussionen samt att det är svårt att få ihop många grupper att intervjua vilket ofta är önskvärt för att få ett pålitligt resultat (Kreuger, 1994, i Hylander, 2001).

Det fördelaktiga med fokusgrupper är att det möjliggörs att leverera snabba resultat där ett stort antal deltagare varit inblandade samtidigt som metoden är respektfull mot målgruppen. I och med att deltagarna behöver lyssna till de andras idéer innan de yttrar sina egna kan diskussioner och åsikter förändras under intervjuens gång. Är atmosfären tillåtande kan till och med gruppen bidra till en öppnare diskussion där känsliga ämnen kan komma på tal som inte annars hade gjort det. Enligt Albrecht (1993, i Hylander, 2001) skapas attityder i interaktion med andra personer. Komplexa beteenden innebär ofta att man inte är medveten om sitt eget agerande, men pratar andra före en själv kan det ibland underlätta för en att sätta ord på sina åsikter och känslor (Morgan, 1997, i Hylander, 2001). Det blir även en naturligare interaktion mellan människorna i en fokusgrupp i jämförelse med andra metoder, vilket gör att intervjuaren kan snappa upp oväntade ämnen som uppstår, samt undersöka dessa. Vid en jämförelse mellan metoden fokusgrupp, och metoderna individuella intervjuer och deltagande observationer, säger Morgan och Spanish (1984, i Hylander, 2001) att individuella intervjuer ger mer information medan deltagande observationer påvisar mer interaktion mellan individerna. Fokusgrupper är bra på det sättet att det kombinerar dessa två aspekter och förser både med mycket information och observation. Detta är gynnsamt för studiens syfte eftersom vi ska studera team och hur de förstår organisationskultur, vilket handlar mycket om interaktion människor emellan.

4.2.2 Urval

När forskaren använder sig av urval innebär det ett strategiskt beslut att inte fokusera på hela undersökningspopulationen. Istället utgår forskaren från principen att det går att producera relativt träffsäkra fynd från delar av den population som undersöks (Denscombe, 2018).

Forskare kan välja mellan att göra ett sannolikhetsurval eller ett icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval baseras på ett slumpmässigt urval för att göra det representativt, och passar bäst vid ett stort antal i undersökningspopulationen och förknippas med surveyundersökningar och kvantitativa data. Vid icke-sannolikhetsurval har forskaren en valfrihet och bestämmanderätt i något av skedena av urvalsprocessen och används då forskaren anser att det inte är möjligt att inkludera ett stort urval i undersökningen. I sådana

fall saknar forskaren tillräcklig information om undersökningspopulationen för att göra det till ett sannolikhetsurval, eller har forskaren svårt att komma i kontakt med urvalet i de konventionella teknikerna för sannolikhetsurval. Målet för icke-sannolikhetsurval kan vara att åstadkomma ett representativt urval genom att ha viss ändamålsenlighet. Likaså kan målet vara att åstadkomma ett explorativt urval snarare än en översikt av populationen. Utgångspunkten är att välja människor utifrån deras expertis, deras erfarenheter eller att de skiljer sig på något sätt (Denscombe, 2018).

Vi använder oss av ett icke-sannolikhetsurval i form av subjektivt urval. Det innebär att urvalet har handplockats utifrån deras relevans för det ämne som undersöks och deras erfarenhet av ämnet. Urvalets storlek bestäms av de resurser vi har till vårt befogande. Däremot behöver storleken på urvalet vara tillräckligt för producera data som är tillräckligt för att uppfylla syftet (Denscombe, 2018). Vi har därför valt att intervjua 3-4 personer i varje team. Det finns alltid en risk att urvalet inte representerar undersökningspopulationen (Denscombe, 2018). Vi valde även att intervjua teamens chefer separat i form av informantintervjuer, i syfte att få en bredare bild av organisationen och teamen som stöd inför fokusgruppsintervjuerna.

Vi valde att kontakta HR/företagschefer i organisationen då de är *gatekeepers* till intervjupersonerna. De gav oss tillgång till olika teamchefer. Genom att kontakta folk i ledande roll kunde vi vidare få tillträde till olika team som är relevanta för vår studie. Då de arbetar i samma organisation delar de organisationskultur, samtidigt som det blir intressant att se likheter och olikheter mellan teamen och deras uppfattningar av organisationskulturen.

Undersökningen genomfördes på två team inom en och samma organisation inom banksektorn i Sverige. Ena teamet arbetade mestadels självständigt och tämligen oberoende av varandra och det andra teamet arbetade mer ihop, ofta två och två i olika konstellationer, och mer beroende av varandra. Teamen valdes utifrån följande kriterier:

- a) verkar inom samma organisation i banksektorn i Sverige
- b) faller inom ramen för vår definition av team
- c) har någorlunda olika arbetssätt
- d) är ungefär lika stora

Teamen visste inte om vilket det andra teamet som intervjuades var, utan endast teamens chefer fick ta del av den informationen då det var väsentligt för tillträdet.

4.2.3 Intervjuguide

Två intervjuguides skapades för denna studie, en för informantintervjuerna och en för gruppintervjuerna. Båda intervjuguiderna följde samma tema och struktur, men frågorna för respektive intervjuguide anpassades för dess syfte. Intervjuguiderna som utformades följde en semistrukturerad design. En semistrukturerad design innebär att intervjuaren har ett antal standardiserade frågor som intervjuaren inte är bunden till. Således kan andra frågor ställas

eller kan intervjuaren ändra ordningen på de frågor som finns (Ahrne och Svensson, 2016). På detta sätt får intervjupersonerna tillfälle att utveckla sina tankar och idéer tack vare frågornas öppna karaktär (Denscombe, 2018). Med tanke på studiens syfte lämpade sig en sådan design bäst. En semistrukturerad design möjliggjorde svar på studiens mest centrala teman samt lät intervjupersonerna fördjupa och utveckla sina svar.

4.2.4 Utförande av intervjuer

Till att börja med hölls det en informantintervju med teamens olika chefer för att få en bättre överblick över organisationen i stort men även över deras team. En av informantintervjuerna hölls på plats och andra hölls digitalt över Teams. Informantintervjuerna varade i cirka 30 minuter där vi även fick en liten rundvandring i organisationen samt hälsa på olika personer som jobbar där. Samma dag, i båda fallen, hade vi en gruppintervju med tre personer från det första teamet och fyra personer från det andra. Det första teamet bestod egentligen av nio personer och det andra av tio. Dessa intervjuer tog ungefär en timme vardera. Chef 1 och team 1 intervjuades på en dag och chef 2 och team 2 intervjuades en annan dag och befann sig även på ett annat kontor. Teamen som undersöktes verkade alltså på två olika kontor inom samma organisation.

Informantintervjun gick till som så att vi följde en intervjuguide som vi hade skapat med frågor som rörde organisationen i stort, teamet de var chef för samt deras organisationskultur på företaget. Under gruppintervjuerna delade vi ut en intervjuguide som var anpassad till intervjupersonerna där det var indelat med frågor i kategorierna team och organisationskultur. Vi inledde intervjuerna med att informera kort om vår studie och tanken med dagens intervju, samt att alla fick skriva på informerat samtycke som vi sedan samlade in. Väl när frågorna sattes igång började vi med ett uppvärmningsvarv i form av namnrunda samt vilken roll de hade i teamet. Därefter gick vi vidare till frågor som handlade om team för att sedan gå in på organisationskultursfrågor. Vår tanke var att intervjupersonerna skulle få diskutera fritt gällande de frågor de fått på pappret, vilket de i team 1 gjorde i viss mån, men vi var även tvungna att hoppa in ibland och styra vidare samtalet. I team 2 fick vi styra samtalet i princip hela intervjun. De svar vi fick av intervjupersonerna fördjupades genom följdfrågor av oss intervjuare, vilket medförde mer utvecklade svar och mer material till studien. För att avrunda intervjuerna frågade vi ifall de hade något att tillägga eller hade några frågor till oss.

4.2.5 Transkribering

Efter att intervjuerna hade genomförts transkriberade vi dem med hjälp av transkriberingsverktyget i Microsoft Word. Det underlättade för oss, men verktyget är inte felfritt och vi behövde därför lyssna igenom våra inspelningar igen och korrigera transkriberingarna så det stämde med vad som sagts. Vi har valt att inte ta med fyllningsord som exempelvis "ehm", då vi anser att meningsinnebörden kunde förstås ändå.

4.2.6 Bearbetning av data

Kvale och Brinkmann (2009) menar att bestämmandet av analysmetod ska ske innan intervjuerna genomförs. Tolkningen sker även redan under intervjutillfället, i samtalet med intervjupersonerna. Vid hermeneutisk metod används ofta meningstolkning. Tolkaren går utöver det som direkt sagts i intervjun och utvecklar det som inte sagts. Inom hermeneutiken finns det inte någon stegvis metod att förhålla sig till för att tolka en text, utan forskaren utgår från generella principer. Det skapas en uppfattning om helheten av texten, som fungerar som utgångspunkt vid analysen av de enskilda delarna. Denna process går fram och tillbaka genom den hermeneutiska cirkeln. Tolkningen av meningen avslutas när forskaren kommit fram till ett inre sammanhang i texten (Kvale och Brinkmann, 2009).

För att bearbeta den insamlade datan kategoriserades teamens svar utifrån ämnen som togs upp under intervjuerna. De kunde sedan tolkas och analyseras i förhållande till de teorier som presenterats och på så vis generera studiens slutsatser.

4.3 Kvalitet:

4.3.1 Validitet och reliabilitet

Kvaliteten av en studie handlar ofta om frågor gällande validitet, reliabilitet och generalisering. De nämnda är kopplade till positivistiska föreställningar, och är därför inte helt överförbara till kvalitativ forskning. Andra begrepp har därför introducerats av kvalitativa forskare, däribland tillförlitlighet, trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet (Kvale och Brinkman, 2009). Vi har valt att förhålla oss till kriterierna trovärdighet, pålitlighet, överförbarhet och objektivitet som nedan presenteras.

4.3.1.1 Trovärdighet

Med en hermeneutisk tolkning är syftet att skapa förståelse, och för att uppnå en förståelse krävs trovärdighet (Bryman, 2018). Trovärdighet handlar om sannolikheten att materialet är träffsäkert och exakt, och att studien undersöker det som påstås undersökas (Denscombe, 2018; Kvale och Brinkmann, 2009). Det är kopplat till hur giltigt, riktigt och starkt ett yttrande är. Argumenten ska dessutom vara välgrundade, hållbara och försvarbara. Eftersom det finns många olika aspekter som kan påverka beskrivningar av en social verklighet, kan vi inte utesluta att våra slutsatser påverkar resultatet (Denscombe, 2018; Bryman, 2018). För att säkerställa studiens trovärdighet har vi följt de regler som gäller för kvalitativ forskning. Vi har redovisat för vår roll som forskare, vårt urval, metodval, materialval och analysmetod. Dessutom har vi reflekterat över de val vi gjort under studien och argumenterat för våra antaganden och slutsatser.

4.3.1.2 Pålitlighet

Med pålitlighet menas forskningsresultatets konsistens och tillförlitlighet. Frågan som ställs är om resultatet kan reproduceras vid andra tillfällen eller av andra forskare (Kvale och Brinkmann, 2009). Genom att vara transparenta i forskningsprocessen och redogöra för vår

förförståelse samt hur vi gått tillväga skapar vi förutsättningar för pålitligheten av studien då andra forskare kan avgöra om besluten vi tagit är rimliga. Därför har vi utförligt beskrivit vårt metodval, urval, hantering av material samt granskat vårt egna arbete under genomförandet (se Denscombe, 2018; Bryman, 2018). Vi har följt vår intervjuguide och ställt samma grundläggande frågor till båda teamen för att skapa en grund för jämförelse. Dessutom har vi kopplat resultatet till etablerade teorier inom organisationskultur och team.

4.3.1.3 Överförbarhet

Kvalitativa forskare motsätter sig nödvändigheten att skapa en representativ studie som går att generalisera eller överföra på andra sociala kontexter (Denscombe, 2018). I kvalitativ forskning understryks vikten av att kunna beskriva ett visst fall eller fenomen, och att det inte nödvändigtvis måste kunna återskapas, eller appliceras generellt. Istället finns det en meningsfullhet i att skriva hur det *kan* vara i en speciell kontext och hur det kan förklara liknande kontexter (Kvale och Brinkmann, 2009). Vi har därför beskrivit den sociala kontext vi studerat för att ge läsaren möjligheten att bedöma sannolikheten att resultatet går att anpassa till andra liknande sociala kontexter (se Denscombe, 2018; Bryman, 2018). Av den anledningen har vi även motiverat urvalet utifrån vårt syfte samt inkluderat stora delar av materialet i resultatet för att tydligt visa hur intervjupersonerna ser på sin sociala verklighet.

4.3.1.4 Objektivitet

Objektivitet handlar om huruvida forskaren kan undvika att låta sin subjektivitet påverka studien och dess resultat. Denscombe (2018) menar att det är omöjligt för forskare att vara helt objektiva och inte ha någon inverkan på studien. Kvalitativ forskning är beroende av tolkning, som genomförs av forskaren. För att säkerställa kvaliteten av studien är det av vikt att vi är medvetna om att olika människor kommer ha alternativa förklaringar av fenomen, och att därför inte dra förhastade slutsatser eller antaganden. Vi försökte även i den mån som var möjligt att vara öppensinnade till resultatet (se Denscombe, 2018; Bryman, 2018). För att upprätta någon form av neutralitet följde vi samma intervjuguide under intervjutillfällena.

4.3.2 Etiska överväganden

Fokusgrupp som metod medför flertalet etiska frågor som behöver bli uppmärksammade. I jämförelse med vanliga intervjuer behöver fokusgruppens deltagare besvara frågorna inte bara framför intervjuaren utan också framför de andra deltagarna. Fokusgrupp som metod kan således leda till att deltagare känner sig mer utsatta än under enskilda intervjuer (Sim och Waterfield, 2019). Ransome (2013, i Sim och Waterfield, 2019) menar att i enskilda intervjuer skyddas deltagaren av en relativ intimitet och integritet i intervjusituationen, men att i en fokusgrupp är deltagarna under press att prestera, möjligen även att anpassa sig, då de blir granskade av de andra. Sim och Waterfield (2019) hävdar att en mer etablerad diskussion kring etiska förfaranden finns för intervjumetoder jämfört med fokusgrupper.

Det finns fyra huvudprinciper inom forskningsetik enligt Denscombe (2018), dessa är att skydda deltagarnas intressen, att det finns garanti för att deltagandet är frivilligt och är

baserat på informerat samtycke, att det avstås från falska förespeglningar och att det utförs med vetenskaplig integritet, samt att den nationella lagstiftningen följs.

Den första huvudprincipen, att skydda deltagarnas intressen, innefattar bland annat att de medverkande ska slippa ta fysisk, psykisk eller personlig skada på grund av forskningen. Ytterligare ska alla deltagare bli behandlade jämlikt samt ska de dra nytta av att delta i forskningen (Denscombe, 2018).

För att garantera frivillighet gällande deltagandet och att alla deltagare fick tillräckligt med information om studien, utformades ett informerat samtycke formulär. Formuläret beskrev noga vad studiens syfte var, deltagandets innebörd och hur personuppgifter skulle hanteras. Det framställdes tydligt kring deltagarnas rättigheter, bland annat att de när som helst kunde välja att avsluta sitt medverkande i studien. Det utformades två olika informerade samtycken, en anpassad för informant intervjuerna och en för gruppintervjuerna. Det informerade samtycket till informant intervjuerna mailades över innan intervjuerna hölls med cheferna, och det till fokusgruppsintervjuerna fick vardera deltagare fysiskt skriva på innan intervjuerna startade.

Denscombe (2018) beskriver huvudprincipen gällande att avstå från falska förespeglningar och att utföra studien med vetenskaplig integritet, som att subjektiva preferenser eller ideal inte ska spela in i forskningen. Enligt författaren ska forskaren ha lämplig erfarenhet för att utföra studien samt ska referering ske till allt som inte är dennes egna åstadkommande. För att subjektiva preferenser eller ideal inte skulle förekomma i studien skapades öppna frågor till intervjuerna. Det möjliggjorde att deltagarnas egna tankar och åsikter fick genomsyra studiens resultat. Däremot användes förförståelsen vid tolkandet av svaren från intervjuerna.

Den sista huvudprincipen, den nationella lagstiftningen, innebär i Denscombes (2018) mening att det ska forskas inom ett godtagbart ämne, att datan samlas in och lagras på ett lagligt sätt, och att formulären med informerat samtycker upprättas och behandlas korrekt. Riskabla forskningsämnen är exempelvis pornografi, narkotikahandel och terrorism. Organisationskultur och team är inte forskningsämnen av liknande art. Noggrannhet fanns även vid insamling och lagring av data samt gällande hur samtyckesformulären utformades.

I och med att vi som forskare är pålästa kring ämnet märktes det att vi till en början under intervjuerna hade en slags teoretisk makt, där teamen kände att vi satt på all teori och de rätta svaren. Detta gjorde att de var lite avvaktande och tänkte noggrant innan de gav sina svar. Dock under tidens gång mjuknades stämningen upp och de fick i båda intervjuerna ge sina egna svar. Utöver detta såg maktförhållandena under intervjuerna lite olika ut. I det första teamet, som vi senare kommer att kalla Ex-cheferna, var alla äldre än oss samt hade mycket mer erfarenhet än oss då de alla var före detta chefer. Detta skapade ett maktförhållande där de, efter att stämningen lättats upp, hade mer makt i situationen då de satt på lång erfarenhet av det som intervjun handlade om. I det andra teamet, som vi senare kommer att kalla Stödganget, var likaså alla äldre än oss med mer erfarenhet inom området i praktiken. Vi forskare hade emellertid mer makt genom hela denna intervju, vilket kan ha berott på att

omfånget på deras erfarenheter var mycket mer spridda än i Ex-chefernas team. Likaså kan det bero på att de var mer vana vid att ha deras chef närvarande. Ex-chefernas chef lägger sig sällan i utan de är väldigt självständiga, vilket kan ha påverkat deras sätt att ta kommando under intervjun.

4.3.3 Urval av källor

I största möjliga mån har sociologiska författare och sociologisk forskning använts vid urvalet av källor. Det har använts diverse kurslitteratur då de erhåller relevant information om begrepp och teorier, vilket å ena sidan har skapat en bredd till vårt teoretiska ramverk samt tidigare forskning om såväl organisationskultur som team. Å andra sidan utgör ofta kurslitteratur en samling av andra källor, och är därför ingen förstahandskälla som egentligen ger en mer sanningsenlig bild av informationen. På vissa relevanta ställen i studien har även psykologiska ansatser använts samt annan forskning och material som varit relevanta för studiens syfte. Detta har varit ifall det kunnat styrka eller komplettera de sociologiska källorna.

4.4 Metoddiskussion

Genom att använda hermeneutiken som forskningsmetod och abduktion som ansats har vi kunnat fokusera på att tolka och förstå vad som sagts under intervjuerna, och relatera det till vår förståelse samt etablerade teorier. Hermeneutiken har även passat vår tidsram då analysarbetet har kunnat integreras genom hela forskningsprocessen. Däremot har det varit en utmaning att ha ett sunt avstånd till sina egna fördomar och värderingar för att inte låta det påverka utformningen av intervjuguiden. Vi anser dock att vi har låtit intervjupersonernas egna tankar och meningar fått ta plats under intervjuerna vilket har gett oss möjligheten att tolka deras utsagor.

Av att ha använt intervjuer som forskningsmetod har vi kunnat få fram mer djupgående svar från teamen. Vi har kunnat ställa följdfrågor och fått möjlighet att få mer utvecklade svar då intervjuer medför en öppnare dialog än till exempel enkäter. Fokusgruppsintervjuer har kunnat förse oss med ytterligare tolkning av teamens stämning och jargong med hjälp av observation. Vi hade önskat kunna ha längre intervjuer med grupperna för att göra dem ännu mer djupgående. Hade vi dessutom haft flera intervjuer med samma grupp skulle intervjupersonerna få möjligheten att fundera över de teman vi tagit upp för att sedan kunna verifiera tidigare påståenden samt kunna ha mer utvecklade diskussioner. Det var däremot inte möjligt på grund av att tiden och resurserna inte räckte till.

Alla medlemmar av teamen intervjuades inte heller på grund av att enbart några stycken var tillgängliga för intervju. Därav fick vi endast några synvinklar av teamens synpunkter vilket kan ha utelämnat perspektiv. Vid fokusgruppintervjuerna var det en utmaning att få fram varje enskild individs åsikt eller synsätt på frågorna, dels då vi inte ville hindra diskussionerna och dels på grund av det sociala sammanhanget. Det individuella perspektivet beaktades inte utan endast en sammansättning av alla teammedlemmars uppfattningar av

organisationskulturen. Sedermera tvingas viss information falla bort om organisationen eftersom organisationen ska behålla sin anonymitet.

Informantintervjuer var givande för att få en bredare förståelse av organisationen och teamen som endast en chef kan ge. Dessa intervjuer syftade inte till att chefernas egna uppfattningar av organisationskulturen skulle styra analysen då studien inte tar hänsyn till ledarskapsperspektivet. Det visade sig dock att teamen kunde ge liknande beskrivningar som cheferna gav, och att informantintervjuerna därför kan tyckas var något överflödiga. Det var en insikt som uppstod efter att intervjuerna hade hållits, och var därför svår att förutspå.

I det stora hela anser vi att vårt val av metod har kunnat ge oss tillräckligt med material för att besvara frågeställningarna, vilket vi menar indikerar på att metodvalen lämpade sig för studiens syfte.

5. Resultat och analys

Resultat och analys inleds med en sammanfattande tabell med information om teamen för att få en överblick. Vidare presenteras kort relevant information från informantintervjuerna för att sedan analyseras teamen utförligare där koppling görs till Langton, Robbins och Judges (2010) fyra typer av team. Därefter presenteras och analyseras den insamlade datan från teamen tillsammans med Jacobsen och Thorsviks (2014) teori om en stark organisationskulturs fem effekter på beteendet.

5.1 Sammanfattande tabell om teamen

Vi har valt att benämna det första teamet vi intervjuade *Ex-cheferna* och det andra teamet *Stödganget* för att förenkla särskiljningen mellan teamen för läsaren. Namnen de fått baseras på attribut som kunnat urskiljas från respektive team.

Tabell 1

	Ex-cheferna	Stödganget
Antal personer i teamen	9	10
Beskrivning av teamen	Alla har lång erfarenhet av arbete på bank. Flera har varit chefer innan. Den som varit i teamet kortast har varit där i två år. Två teammedlemmar arbetar i en annan stad.	De har olika lång erfarenhet av arbete på bank. Den som varit i teamet kortast har varit där i ett och ett halvt år. Teamet arbetar på samma avdelning och sitter på samma kontor.
Arbetsuppgifter	Jobbar internt med utveckling i verksamheten.	Jobbar internt med administrativt arbete som stödjer verksamheten.
Arbetsstruktur	Arbetar i enskilt med sina egna uppgifter likt stuprör. Har olika ansvarsområden. Oberoende av varandra i det dagliga arbetet. Mycket eget ansvar. Hjälper varandra vid behov.	Har samma roller och ett roterande schema. Arbetar gemensamt för att lösa arbetsuppgifterna, men arbetar sedan själva vid sina datorer.
Chefsstöd	Mindre stöd av chefen, teamet har hög grad av eget ansvar.	Mer stöd av chefen, teamet har lägre grad av eget ansvar.

5.2 Informantintervjuer med chefer

Följande presenteras en sammanfattande beskrivning av organisationen och chefernas respektive team.

5.2.1 Beskrivning av organisationen/organisationskulturen

Sammanlagt finns det cirka 500 medarbetare i organisationen. Chef 1 och sitt team sitter på samma kontor. Chef 2 och sitt team sitter också tillsammans men på ett annat kontor i en annan stad. Bankens kultur präglas av tradition och påverkar kulturen på banken även idag. Organisationskulturen präglas av att det finns en gemensam vilja att få banken vidare samtidigt som de vill leverera till kunden. Det är viktigt med ett öppet klimat, att det ska gå att säga ifrån om någonting är tokigt. Deras organisationskultur, menar cheferna, är mycket snäll. När de mäter personalens mående mår personalen mycket bra, som cheferna anser beror på organisationens ambition att vara omvårdande, de nämner även att de har fått pris för att medarbetarna trivs. De har låg personalomsättning, den ligger under snittet, vilket den ena chefen antyder är ett tecken på att organisationen är för snäll. Ur ett effektivitetsperspektiv får de inte ut det mesta möjliga på grund av snällheten, men deras ägare kräver inte heller det från dem. Ena chefen framhäver att det är lite uppdelat mellan de interna avdelningarna, kontoren och kundcentret. Det finns någon sorts vi-och-dem känsla. Även på lunchen sker det ofta naturligt uppdelningar eftersom de inte hinner lära känna folk utanför sin avdelning under arbetstid. Däremot har de en kultur av att de stannar och snackar i korridorerna med medarbetare från hela organisationen.

5.2.2 Beskrivning av Ex-cheferna enligt Chef 1

Ex-cheferna jobbar på en intern avdelning och utför utvecklingsarbete. Deras uppgifter är spretiga och de jobbar inte med samma saker. Ofta är de ute och gör olika uppdrag och kommer in till kontoret där emellan. I teamet har flera erfarenhet av chefskap vilket gör att de till stor del styr arbetet själva. Generellt sett anser chef 1 att de är drivna och har förståelse, vilket bidrar till att de tilldelas mycket eget ansvar. De arbetar separat och samarbetar ibland, men har huvudsakligen egna uppgifter. Gällande samarbete berättar chefen att det är upp till dem själva att välja om de vill samarbeta och se fördelarna med det, och att hen ibland även behöver styra teammedlemmarna till att samarbeta i vissa projekt. Det är chefens sätt att föra samman teamet och personer som vanligtvis inte arbetar ihop. Chef 1 menar att det krävs mer av medarbetare som arbetar enskilt, och att i ett team som detta där de kan uppleva sig ensamma i sina roller, är teamet en styrka. De kan vända sig till varandra och hitta trygghet där, snarare än vända sig till hen som chef.

I detta team menar chef 1 att det blir viktigt att skapa förståelse för visionen. Teamets vision berättar chefen är att utveckla och utmana banken till det bättre, och i arbetet blickar de mycket framåt. De har en gemensam vision, men har olika individuella mål. Enligt chef 1 är det svårt att ha tydliga mål i deras team då de håller på med utvecklingsarbete vilket är svårt att mäta. Detta menar hen ibland leder till att de inte alltid känner sig sedda. Det bildas även grupperingar inom teamet, en bidragande faktor till detta är att några av teammedlemmarna

arbetar med liknande saker vilket gör att de blir närmre. Chef 1 nämner att hen ser sig mer som en ledare till sitt team snarare än en chef då hen menar att de har högt i tak och kan skämta med varandra.

5.2.3 Beskrivning av Stödgänget enligt Chef 2

Stödgänget jobbar på en intern avdelning som inte jobbar mot kund. De tillhör den administrativa avdelningen och består av 10 personer exklusive chefen. De är alla i olika åldrar och har olika mycket erfarenhet. Deras syfte är att stötta och hjälpa till för att de mot kund ska kunna jobba så effektivt som möjligt. Detta bidrar till att deras kontor och kundcenter kan koncentrera sig på att träffa fler kunder och göra fler affärer. Teamet har ett flertal olika arbetsuppgifter, men alla gör inte riktigt allt då vissa saker tar lång tid att lära sig. För att få lite variation i deras arbete har de veckovisa ansvarsområden där olika arbetsuppgifter ingår. De har även lite kundkontakt via telefon. Då de samarbetar och hjälps åt med andra avdelningar har de kontakt med andra kontor inom organisationen. Som mål har de att de ska vara snabba och effektiva med hög kvalitet.

Enligt chef 2 har de en bra gruppdynamik med hög arbetsmoral och kvalitet, samtidigt som det finns en vilja att ha en struktur som medför ordning och reda. En styrka de har i teamet är att de hjälps åt och stöttar varandra vilket är nödvändigt då arbetsuppgifterna har en stor spridning. Det säkerställer även att det de gör blir rätt från början. Det är relativt högt i tak i teamet enligt chef 2, men det är lite blandat mellan personerna hur mycket de säger i grupp.

5.3 Utförligare analys av teamen

I och med att Ex-cheferna består av ett gäng före detta chefer indikerar det på att de är på någorlunda samma hierarkiska nivå. Vidare sitter de på olika kompetenser och arbetar inom olika arbetsområden. De säger exempelvis att deras arbetsuppgifter spretar och menar att de behöver ta ansvar för mycket mer än vad deras roll egentligen innefattar. Detta uttrycker de på följande sätt: *“för att vi ska få ihop [vårt arbete i teamet] så måste vi vara lite spretiga. Det är liksom som att vara medborgare på Island. Du får 2,5 jobb för att få landet att funka”*. Ex-chefernas team kan därmed definieras som ett tvärfunktionellt team enligt Langton, Robbins och Judges (2010) fyra typer av team. Å andra sidan sitter två utav teammedlemmarna i en annan stad, vilket bidrar till att de blir beroende av digitala verktyg emellanåt för att koordinera med varandra. Detta pekar istället på att de är ett virtuellt team. Med andra ord kan Ex-chefernas team definieras som en blandning av ett tvärfunktionellt team och ett virtuellt team. Verkligheten är alltså inte lika renodlad som det framstår i teorin vilket visar sig med detta team. Teamet belyser emellertid att organisationen har team med olika konstellationer och uttrycker en medvetenhet om att team kan komma i olika skepnader där deras teams utformning hör till ovanligheten.

I enlighet med Langton, Robbins och Judges (2010) typer av team passar istället Stödgängets team bäst in på det problemlösande teamet. Deras team innehåller tio personer från samma avdelning och har teammöte en gång i veckan. Under dessa mötena menar de att de även

diskuterar förbättringar inom teamet och organisationen ifall det behövs. Däremot är det inte det enda de diskuterar under mötena samtidigt som de träffas utöver tisdagsmötet varje dag eftersom de jobbar tätt ihop. På grund av detta är inte heller Stödteamet helt renodlat ett problemlösande team, inget utav de andra tre typerna av team är däremot heller passande för att beskriva Stödgruppen. Verkligheten är ännu en gång mer komplex än vad teorierna framställer den.

5.4 Tillhörighet och gemenskap

Båda teamen tycker det är svårt att sätta ord på vad organisationskultur är. Dock när vi formulerar mer specifika frågor gällande relevanta teman till organisationskultur är det lättare för teamen att förstå vad vi syftar på. På frågan om vad ett team är anser Ex-cheferna att det innebär att tillhöra något. De menar att det är viktigt att trivas på arbetet och för att göra det är gemenskapen av betydelse. Ex-cheferna berättar att de får gemenskap genom att jobba i team och tycker därför att det finns många fördelar med att arbeta just i team, såsom att skapa relationer till deras medarbetare. En medarbetare bland Ex-cheferna berättar: *“Ja om man sätter ett team i den meningen att tänka att det här är mina kollegor. Det är ju som kollega är någonting man känner, då känner man ju större till ett team är ju mer organisatoriskt till att kollegor känns mer som att då blir det mer personligt tillhörighet. Så det vill nog till att teamet att man får den känslan. Att jag inte bara blir placerad här, utan jag är en del och det hänger på en själv och på att andra bjuder in och så vidare också”*. Att benämna varandra som kollegor gör relationen mer personlig och bidrar till att känna sig som en del av teamet, det ökar tillhörigheten. De menar att det kräver att både en själv och andra bjuder in till vad vi tolkar som relationen. Gemenskapen gör även arbetet roligare menar Ex-cheferna. *“Det är ju direkt avgörande för om man tycker att livet är roligt eller jobbet är roligt och är långt viktigare än lönen”*. De menar att gemenskapen är en avgörande faktor för trivseln på arbetet. En av Ex-cheferna säger gällande att skapa trivsel på arbetsplatsen att *“det ska vara kul att gå till jobbet. Alltså, det går ju inte om jag har en fantastisk lön men inte trivs på jobbet. Nej, då kommer inte jag vara lyckligare liksom. Att man faktiskt bygger upp saker runt omkring som också är värdefulla. Och den tycker jag ändå alltså, vi har ju massa andra grejer, liksom som jag upplever, som bra förmåner och liksom känsla.”*. Hen trycker på att andra faktorer än lönen är viktiga för att må bra på arbetet, däribland de nyss nämnda och även arbetsgivaren. Ex-cheferna betraktar banken som trygg, trevlig och skyddad.

Gällande arbete i team tycker Stödgruppen att det är skönt. Det skapar en familjär känsla, menar de, eftersom de i sitt team är bekväma och har någon nära som de kan prata med. De anser att det skapas starkare relationer genom att arbeta i team, och ser det som något positivt. *“Jag tycker det är en jätteviktig bit och att man liksom, ja men har man varit iväg på något i helgen och så ja, hur var det och så man pratar om det och lite sådär liksom. Det får inte bara vara liksom att man sätter sig vid sin skärm och sen är man där liksom utan man måste ha det där också för att bli ett bra team tycker jag”*. Att kunna prata med sina teammedlemmar om privatlivet anser Stödgruppen gör dem till ett bättre team. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är tillhörighet och gemenskap en viktig faktor till att skapa trivsel på arbetsplatsen och täcka det sociala behovet många människor har enligt Maslows

behovspyramid (Jacobsen och Thorsvik, 2014; Bolman och Deal, 2019), vilket stämmer överens med teamens utsagor. Teamen uttrycker sig däremot till stor del utifrån gemenskap och tillhörighet kopplat till deras team, och inte organisationen i stort.

Gällande organisationskulturen på banken anser båda teamen att den är väldigt kollegial då alla hälsar på alla och alla pratar med alla, speciellt på fikor och luncher. Det är en platt organisation där alla behandlas lika oavsett position, till och med VD:n kommer och sätter sig och pratar på lunchen. Stödgruppen framställde detta genom följande: *“ibland är ju vår VD här eller vår chefs chef, alltså högre upp. Alltså där är ju aldrig några problem utan man kan sätta sig bredvid utan att känna sig obekvämt på något vis, och de sätter sig också med oss. De vill ju gärna sitta blandat”*. De uppfattar banken som snäll och omtänksam, att de som arbetar på banken jobbar med hjärtat. Ex-cheferna upplever att organisationen synliggör medarbetaren, är öppen, uppmuntrar till engagemang, har empati och är snäll, vilket de menar får folk att vilja stanna länge på banken. De positiva uttalanden som teamen ger om organisationen tyder på en lojalitet som Jacobsen och Thorsvik (2014) menar är ett tecken på tillhörighet och gemenskap. Ex-cheferna påpekar däremot att snällheten banken anammar ibland kan ha nackdelar. Exempelvis anser de att medarbetare på banken skulle behöva drivas på mer.

Ytterligare exempel på tillhörigheten och gemenskapen på banken ges när nya medarbetare kommer in. Som ny i organisationen tror båda teamen att man blir väl omhändertagen överlag. Stödgruppen nämner till exempel att VD och chefer låter de nya få ta del av hela organisationen för att få en bra överblick av den. Båda teamen har en i teamet som berättar lite extra om hur de upplevde sin första tid i sitt nuvarande team respektive första tid i organisationen. Båda hade haft speciella upplevelser. En från Ex-cheferna hade haft det väldigt tufft när hen blev del av teamet på grund av arbetsstrukturen, arbetsuppgifterna och det stora egna ansvaret som skiljer sig mycket från andra avdelningar. Hen uttrycker sig på följande sätt: *“Det var ungefär som att de satte mig på en båt, liksom i ett stort hav och sen bara ta dig in bäst du vill”*. En från Stödgruppen, som berättade om hans upplevelse av att komma in som ny i organisationen hade känt att det var som en sekt eftersom alla pratade med alla och hade väldigt hög passion för arbetet. Båda teammedlemmarna påpekar dock att det de upplevde i början och som kom som en chock då, är något som är positivt idag och som de nu uppskattar.

På frågan om hur de jobbar för att skapa gemenskap uppger Ex-cheferna att det till stor del är upp till dem själva att skapa gemenskap och en teamkänsla. Till en början berättar Ex-cheferna om tillfällen de samlas hela teamet, såsom deras teammöten de har var sjätte vecka. Stödgruppen har i jämförelse sådana teammöten varje tisdag. Gällande AW:s eller liknande utanför jobbet säger Ex-cheferna att de är dåliga på det och skyller lite på deras chef i den frågan. Enligt våra observationer verkar de dock inte särskilt besvikna över det bristande umgänget utanför jobbet och menar att de har kul på jobbet istället. De har en fika två gånger om dagen där de har möjlighet att umgås. *“Vi har en väldigt helig fikakultur”* berättar Ex-cheferna och att de gärna inte missar fikastunderna, men de påpekar även att de inte aktivt jobbar med gemenskapen. Stödgruppen berättar: *“vi har ju en eller två aktiviteter*

varje år där vi ska göra något utanför huset, liksom. Bara för att vi ska skapa gemenskap och ja men prata något annat än jobb”, men att de utöver dessa aktiviteter inte heller jobbar särskilt mycket för att skapa gemenskap, och det märks särskilt utifrån Stödgångets tvekan till om de alls jobbar på att skapa gemenskap. Banken har aktiviteter som utifrån teamens beskrivningar ses som sätt att aktivt skapa gemenskap bland medarbetarna. Trots det anser inte teamen att de arbetar aktivt med gemenskapen. Enligt Mertons (1957) koncept med manifesta och latent funktioner skulle de planerade tillfällenas manifesta funktion vara att utföra en gemensam aktivitet utan relevans till arbetet. Den latent funktionen skulle vara att skapa gemenskap bland medarbetarna i organisationen. Med tanke på Stödgångets respons kan det förstås som den latent (dolda) funktionen inte faktiskt var att skapa gemenskap, utan det blev istället den manifesta (uppenbara) funktionen. Det kan bero på att aktiviteternas syfte var för genomskådligt. Deras fikastunder de har en gång om dagen halva teamet i taget, och en gång i månaden med hela teamet, ger dem mer gemenskap. *“Det gör ju mycket att man har den stunden”*, uppger teamet. Fikastunderna som båda teamen menar skapar gemenskap kan utifrån Jacobsen och Thorsvik (2014) ses som en artefakt då det är ett beteende som är gemensamt för organisationen och blir på så vis ett kulturellt uttryck. Fikastunderna får även mening för medarbetarna då de beskriver att de för medarbetarna samman.

Tillhörighet och gemenskap tar sig inte endast i uttryck i vad medarbetarna gör, utan även genom fysiska föremål (Jacobsen och Thorsvik, 2014). Ex-cheferna nämner att det inte finns någon särskild klädkod på företaget. Genom observation kunde vi trots det se att båda teamen klädde sig propert och anständigt med exempelvis skjortor, blusar och kostym, vilket vi tolkar som en norm medarbetarna upprätthåller på banken.

5.5 Motivation

Jacobsen och Thorsvik (2014) menar att motivation att prestera kan uppstå när starka värderingar och mål existerar i teamet. Båda teamen uttrycker att det är svårt att mäta deras prestationer då det inte går att mäta med siffror. Deras prestationer visas mer genom att titta på hur väl de andra kontoren som de jobbar med presterar eller vilken effekt de kan se i organisationen som stort av sitt arbete. Stödgångets framhäver visserligen att de ibland kan få feedback utifrån, vilket visar om de presterat bra eller inte.

“En grupp som samarbetar och strävar efter samma mål” är vad det innebär att vara ett team menar Stödgångets. De själva har tydliga gemensamma mål såsom att stötta resten av banken för att öka effektiviteten. De ser syftet med sitt team och anser att ha ett tydligt mål och syfte medför meningsfullhet i arbetet. Alla i Stödgångets framstår som dedikerade till sina uppgifter då de ber om hjälp när det behövs och är öppna att ge denna hjälp till varandra. De är måna om att lyckas med sitt arbete. Liknande menar Ex-cheferna att det ska finnas en tydlighet kring vad en som teammedlem tillhör för något och vad som förväntas av teamet. De syftar med andra ord också på att det är viktigt med tydliga gemensamma mål i teamet, vilket även de anser att de har. Deras mål med teamet är likt Stödgångets mål att säkerställa att de kan jobba så effektivt som möjligt ute på banken, att banken ligger i framkant. Även Ex-cheferna visar på dedikation till arbetet när de säger: *“vi har stor egen motor, egen drivkraft. Vi sitter*

inte och väntar på att någon ska säga till och så att vi ska göra. Vi har så pass bra koll så att vi kan driva vår vardag själv". Att ha en egen motor och drivkraft innebär i vår mening att de är motiverade till att göra något och att driva framåt. Teamet har alltså både gemensamma mål och motivation till arbetet, vilket Jacobsen och Thorsvik (2014) antyder har en koppling till varandra.

Att ha gemensamma mål och värderingar uttrycker Ex-cheferna är bland annat vad det innebär att ha en organisationskultur. Ex-cheferna menar att bankens värdegrund är kundorienterad eftersom de finns till för den bygd de verkar i. De menar också att omtanke genomsyrar organisationen samt att det inte görs affärer för vilket pris som helst, utan hos dem anses en lönsam bank vara en långsiktig bank. Enligt Stödganget innebär organisationskultur att det strävas efter samma mål. De menar även att en organisationskultur innehåller en uppdelning, en hierarki, vilket de fastslår stämmer med kulturen på banken. I beskrivningar av bankens kultur anser de att värdegrunden är att vara öppen, lojal och initiativtagande, som även är de tre ledorden de har i organisationen i stort. De understryker att de kommit långt med likalönsarbetet i organisationen och ifall det skulle behövas har chefer och HR krishanteringsplaner att tillgå. Detta visar på att organisationen visar omtanke för sina medarbetare då de är måna om att alla ska ha lika lön och att det ska finnas säkerhetsåtgärder ifall kriser skulle uppstå. Således är organisationens värderingar och mål tydliga och genomsyrar åtminstone de två kontoren som dessa teamen arbetar på eftersom båda teamen uppmärksammat liknande attribut. Båda teamen nämner också att diskriminering är oacceptabelt i organisationen. Detta påvisar ännu en gång att de delar samma uppfattning av organisationens mål och värderingar. På grund av detta kan det tolkas som att även organisationen skapar förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig motiverade.

5.6 Tillit

Genom att det finns tillit menar Jacobsen och Thorsvik (2014) att det skapas förutsättningar för handlingsfrihet, vilket då också främjar flexibilitet i organisationen. Stödganget anser att de i sitt team har ganska fria mandat till att ta egna beslut i sina arbetsuppgifter, men gällande annat är det chefen eller chefens chef, eller ännu högre upp, som beslutar. Allt beror på vad det är för typ av beslut, men rör det deras egna avdelning kan de absolut vara med och påverka. De betonar att de oavsett alltid ska hålla sig till företagets värdegrunder när det gäller att ta beslut. Vidare säger Stödganget: *"Vi håller rätt så höga krav på varandra också, att man ska prestera, alltså det som är utsatt"*, vilket kan tolkas som att det finns en förväntan hos teammedlemmarna att handla utifrån teamets normer och värderingar. Alla förväntas göra sitt bästa och leverera goda resultat. Detta menar de vidare att det bidrar till att de inte alltid tänker på att ge varandra positiv feedback. Det ligger i deras natur att prestera på en hög nivå, vilket gör att det inte blir lika utmärkande och uppmärksammat när någon presterar på den nivån.

Trots sitt ensamarbete och enskilda arbetsuppgifter tycker Ex-cheferna, dylikt Stödganget, att de har en gemensam norm. Denna norm är som nämnt ovan att de har en stor egen drivkraft

och att alla styr sin egen vardag. Det kan tolkas som att de alla i teamet delar en strävan om att röra sig framåt och att det finns en förväntan hos varandra att alla ska göra detta. En tolkning av detta kan även vara att Ex-cheferna har stor handlingsfrihet att besluta inom sitt arbete då de uttrycker sig som att de kan driva sin vardag själva. De behöver inte ha en massa information eller kontroll för att utföra sina arbetsuppgifter i vardagen, utan det finns en tillit till att alla ska agera på ett visst sätt.

Baserat på de höga kraven och drivkraften teamen pratar om kan det tolkas som att det finns en tillit mellan teammedlemmarna i teamen. Det finns även en tillit mellan teammedlemmarna och ledarskapet då båda teamen anser att de har handlingsfrihet att utforma sitt arbete själva. Dessutom lyfter båda teamen att människorna i organisationen är vänliga och öppna. Detta kan förstås som att det föreligger en norm i organisationen i stort att anställda är välkomnande och hälsar på alla, vilket i sin tur kan tolkas som att det enligt teamen råder en gemensamhetskultur i organisationen där alla är inkluderade. Att människor är öppna inom organisationen kan även antyda att det finns en ärlighet och pålitlighet. Detta eftersom öppenhet kan tydas som att folk vågar säga vad de tycker och vara ärliga vilket människor tenderar att våga vara lättare ifall de vågar lita på varandra. Denna gemensamhetskultur tydliggörs ytterligare av Stödganget då de framhäver att de får ta del av det personliga från deras VD på måndagsmorgnarna när hen skriver en digital hälsning till organisationen. Denna hälsning brukar innehålla vad deras VD gjort i helgen med familjen eller liknande vilket teamet uppskattar och värderar högt: *“Han sätter liksom den ribban att här är vi alla lika och alla kan prata med alla liksom så det tycker jag är jätteroligt.”*.

5.7 Samarbete och koordinering

Ex-cheferna arbetar framförallt enskilt då de ofta inte är beroende av teamet på det sättet, men de samarbetar vid särskilda processer och projekt. De ser många fördelar med att jobba i team då att arbeta helt själv inte är något för dem. De menar också att faktumet att de arbetar mer med vissa än andra i teamet har sina för- och nackdelar. Oavsett hur mycket de jobbar med varandra hjälper de varandra inom teamet när det behövs och går utanför sin egen roll för att göra detta. På följande vis uttrycker de sin vilja att hjälpas åt: *“Jag jobbar ju mer med vissa än med andra, men samtidigt så, jag menar skulle ni ha en fråga till mig, är det någonting ni kan hjälpa mig med så är ju min grundinställning jo det är klart jag hjälper till”*. Vid tolkning av Ex-chefernas uttalanden vill de gärna samarbeta även om det inte tillhör deras rollbeskrivning, samt ser de nytta med att hjälpas åt i arbetet.

Stödgangets samarbete är mer framhävande då samarbete är en förutsättning för dem för att arbetet ska fungera. De arbetar två och två på ett rullande schema där alla ska kunna ungefär samma saker eftersom alla gör alla uppgifter någon gång. Sedan kan vissa mer inom vissa områden och andra inom andra områden. Om någon behöver hjälp eller stöd menar de att det bara är att fråga och då ställer alla upp. Även Stödganget tycker att det är fördelaktigt att arbeta i team och syftar till samarbetet: *“man blir ju ändå lite tajtare som grupp när man jobbar tillsammans”*.

Apropå att medlemmar av samma kultur utvecklar ett gemensamt språk, ett gemensamt sätt att kommunicera på, som Jacobsen och Thorsvik (2014) hävdar, menar båda teamen att de har högt i tak. Kommunikationen inom teamet är däremot lättare för Stödganget än för Ex-cheferna då de sitter tillsammans och arbetar, de kan lyfta frågor direkt till varandra. Emellertid håller de på att renovera på sitt kontor just nu där de har sin avdelning vilket gör att de sitter ihopslagna med en annan avdelning. De menar på att de i vanliga fall brukar vara lite friare och ha lite högre i tak, men att de nu behöver vara lite tystare och visa respekt mot de från den andra avdelningen. På liknande vis som Stödganget säger Ex-cheferna att de kan prata öppet med varandra och säger först: *“vi har väldigt högt i tak”*, för att sedan säga: *“vi har inget tak skulle jag säga”*. De kan vara raka och ärliga mot varandra och tror att det beror på att de är bekväma med varandra. De har en lättsam jargong där de kan skämta sinsemellan och vid problem tar de snarare saker direkt med varandra än att gå till chefen. De nämner att de kommunicerar flitigt med varandra när det behövs och upplever att det är enkelt att be om hjälp sinsemellan och att ingen blir irriterad när de behöver lyfta frågor eller problem. En tolkning som kan göras av detta är att de inom teamen har ett gemensamt sätt att kommunicera på som bara de inom teamet kommunicerar på. Pratar de med andra utanför teamen är det inte lika informellt och vitsigt, men teammedlemmarna emellan är normen att de kan få vara det.

Gällande kommunikationen i hela organisationen påstår båda teamen att den fungerar bra och är öppen. De tycker att de har en bra struktur och lyckas bra med att hålla alla anställda informerade. Båda teamen säger att de kommunicerar fysiskt, via videomöten och mail. Stödganget kommunicerar även via chatt och telefon. Bland Ex-cheferna kan kommunikationen bli bättre då den inte är så omfattande, men i Stödganget kommunicerar de direkt till varandra, eftersom de sitter tillsammans, vilket gör att kommunikationen fungerar bra. Det är däremot stort informationsflöde i organisationen och ibland anser Stödganget att det kan sållas lite för mycket hos de högre uppsatta gällande hur mycket de delar med sig av. Utifrån en observation av teamet uttrycks en frustration kring detta samtidigt som de nämner att de ibland gärna hade fått ta del av mer information: *“Ibland tänker man inte på värdet förrän någon annan behöver veta det med vissa grejer”*. Det tolkas som att Stödganget upplever att ledningen inte alltid är tillräckligt transparenta och omfattande med vad de delar med sig av för information som berör resterande delar av banken.

Baserat på Ex-chefernas synpunkter ska en organisationskultur ha någon relevant och fungerande struktur där hierarkin är genomtänkt och skapar bra förutsättningar för alla. Utöver detta ska det råda tydlighet och enlighet gällande hur alla i organisationen ska gå tillväga för att nå målen i organisationen och att detta faktiskt sedan efterföljs. För att gå in på vad de anser om sin egen organisationskultur tycker Ex-cheferna att den är mycket kollegial där medarbetaren får vara väldigt synlig. De är inte hierarkiska och medarbetare uppmanas att komma med tankar och idéer, vilka också blir lyssnade på. De säger: *“du kan gå som medarbetare och prata med VD:n. Det är inga konstigheter, det är nog mer rädslan att vad ska jag göra där, men det finns inget hinder och absolut ingen som stoppar det, snarare tvärtom”*. Ingen i teamet upplever att någon sätter sig på höga hästar för att de har en viss titel

i organisationen. De uttrycker att det är en platt organisation med öppenhet, det görs ingen skillnad på folket.

Faktumet att teamen känner att de kan prata fritt om sina idéer och åsikter kan tolkas som att det råder psykologisk trygghet i enlighet med Edmondsons (1999) definition. Teamen pratar om att det uppmuntras till engagemang och delaktighet i organisationen och enligt våra observationer från intervjuerna känner de sig trygga med att göra just detta. Det tolkar vi som att det finns mycket liten risk för bestraffning vid misstag. I Stödgangets fall visas uppmuntran till delaktighet bland annat när de nämner att alla i organisationen har möjlighet till att praoa: *“Vi har ju också en bra grej tycker jag det här att man får möjlighet att praoa en dag på olika avdelningar och då blir det ju också att man får lite förståelse för varför behöver de det här eller varför behöver de den här informationen?”*. De menar på att praoandet bidrar till en större gemenskap och förståelse för varandra, vilket i sin tur skapar större möjligheter till samarbete.

Den vilja som finns inom teamen att hjälpas åt sinsemellan samstämmer med teorin av Jacobsen och Thorsvik (2014). Författarna menar att känna tillhörighet, gemenskap och tillit i en organisation gynnar samarbetet mellan människor, grupper och hierarkiska nivåer. Att teamen vill finnas där för varandra kan tolkas indikera på att de känner tillhörighet, gemenskap och tillit mellan varandra i teamet, vilket förenklar samarbete. Ytterligare kan, vad Ex-cheferna nämner om att det är fritt att prata med VD:n och att det uppmuntras till engagemang, tolkas som att det även samarbetas hierarkiskt. Detta visar på att tillhörighet, gemenskap och tillit råder även i organisationen. Ännu en aspekt som Jacobsen och Thorsvik (2014) tar upp inom samarbete och koordinering är att det finns ett ömsesidigt beroende av varandra och att alla hellre arbetar för gemenskapen än för egenintressen. Här tycker, som nämnt ovan, båda teamen att det är fördelaktigt att jobba i team och vill hellre jobba i team än ensamma, vilket påvisar att det finns en vilja att arbeta för gemenskapen snarare än för egenintressen.

Att ovanstående punkter råder i organisationen menar Jacobsen och Thorsvik (2014) gör att medarbetare vill samarbeta istället för att vara tvingade till det. Genom en tolkning av teamens uttalanden finns denna vilja och de går till och med utanför sina egna roller för samarbetet. Detta pekar på att de andra faktorerna, tillhörighet, gemenskap, och tillit, existerar i organisationen eftersom alla faktorer samspelar med varandra.

5.8 Styrmedel

Organisationskulturen ska enligt Ex-cheferna medföra tydliga beslutsvägar. De tycker att den ska inbegripa att det rådande arbetssättet skapar de bästa förutsättningarna för kunden samt att det ska finnas tydliga riktlinjer för hur nya medarbetare introduceras till organisationen. Därpå säger Ex-cheferna att det inte ska finnas *“öar av grupperingar ... Det måste finnas någon form av organisationsschema som bygger på en logik.”* inom organisationen. Det här kan tolkas som att de anser att det ska finnas en enhällighet i organisationen där strukturen är uppbyggd på ett sätt som skapar förutsättningar för detta och som skapar tydlighet gällande

besluttagande. På liknande sätt antyder Stödgruppen att det är strukturen i organisationen som sätter grunden för organisationskulturen. Detta faktum tyder på att de likaså anser att det bör finnas en tydlig och genomtänkt struktur i en organisation för att de bästa förutsättningarna ska skapas. Vidare kan det förstås som att teamen menar att det ska finnas gemensamma antaganden, att alla ska bete sig och yttra sig på ett enhetligt sätt inom organisationen. Det ska finnas en enighet gällande normer och värderingar.

Vid jämförelse med Jacobsen och Thorsviks (2014) begrepp styrmedel som en effekt på beteende av organisationskultur vägleder med andra ord teamens organisationskultur dem vad gäller hur de bör handla i givna situationer. Alltså fungerar de gemensamma antagandena som ett styrmedel för hur de ska handla. Jacobsen och Thorsvik (2014) kallar detta för *premisskontroll* och menar att kulturen fungerar som en uppsättning kognitiva kartor vilket gör att individer enbart koncentrerar sig på den information som är relevant enligt kartorna. Således, kan Ex-chefernas uttalanden tolkas som att deras gemensamma normer, värderingar och struktur i organisationen fungerar som kognitiva kartor som styr vad de tar in för information och hur de handlar därefter.

6. Diskussion och slutsatser

För att besvara frågeställningarna *Hur beskrivs organisationskulturen av team med olika arbetssätt, sammansättning och uppdrag?* och *Vilken betydelse kan olika teamattribut förstås ha för teammedlemmarnas uppfattning av organisationskulturen?* presenteras våra slutsatser av teamens uppfattningar i förhållande till vårt teoretiska ramverk. Första frågeställningen besvaras under rubriken *Teamens skildringar av organisationskulturen* och den andra frågeställningen besvaras under rubriken *Betydelsen av olika teamattribut för uppfattningen av organisationskulturen*.

6.1 Teamens skildringar av organisationskulturen

Hur teamen beskriver vad organisationskultur är säger något om vad de anser är utmärkande av en organisationskultur, och kan även spegla vad de anser är viktigt för en sådan. Definitionen kan därmed i viss mån sammankopplas med hur de uppfattar sin egen organisationskultur.

Utifrån vår förståelse av Ex-chefernas uppfattning innebär en organisationskultur att ha gemensamma mål och värderingar, samt ha en relevant och fungerande struktur som medför tydliga beslutsvägar och goda förutsättningar. Det ska finnas tydliga riktlinjer för hur nya medarbetare introduceras till organisationen vilket skapar samma förutsättningar för alla. Stödgängets uppfattning av en organisationskultur kan förstås som att det ska finnas gemensamma mål där en hierarkisk organisationsstruktur råder. Vidare kan det förstås som att teamen menar att det ska finnas gemensamma antaganden som styr medarbetarna i en och samma riktning och formar fastställda normer och värderingar. Teamens synpunkt om att organisationskultur ska generera gemensamma mål liknar hur Bolman och Deal (2019) menar att organisationskultur samlar människor kring gemensamma värderingar och visioner. Det råder därmed en viss samstämmighet mellan vad teorin uppger om organisationskultur att vara och teamens förståelse.

Vår förståelse av teamens uppfattningar gällande bankens organisationskultur beskrivs utifrån Jacobsen och Thorsviks (2014) aspekter tillhörighet och gemenskap, motivation, tillit, samarbete och koordinering samt styrmedel. Gemenskap kan anses finnas både i organisationen och i teamen. Gemenskapen värderas högt av båda teamen eftersom det bidrar till trivseln på jobbet. Ex-cheferna tycker att gemenskapen gör att det blir roligare på jobbet, medan Stödgruppen tycker att det gör att relationer skapas. Stödgruppen synsätt på gemenskap visar sig även där de ser banken som snäll och omtänksam. Ex-cheferna tycker visserligen banken är snäll de också, men gemenskapens betydelse för trivseln speglas särskilt i Ex-chefernas beskrivning av banken som trygg, trevlig och skyddad.

Teamens beskrivningar av tillhörighet kan förstås ha en stark koppling till deras arbete i team. Det är särskilt tydligt hos Ex-cheferna som menar att arbete i team är att tillhöra något, samt att tillhörigheten ökar när relationen till kollegorna blir mer personlig. Stödgruppen tillhörighet förstås på likartat sätt vara framförallt kopplat till deras team, då de anser att

teamet ger en familjär känsla. Tillhörigheten kan däremot kopplas till banken i stort då det kan konstateras att båda teamen är lojala mot banken. I teamens beskrivningar använder de positiva ord och vill gärna framhäva bankens goda sidor (se Jacobsen och Thorsvik, 2014).

Gällande motivation förstår vi det som att Stödganget får meningsfullhet i arbetet genom att ha gemensamma mål. Eftersom de har tydliga gemensamma mål tolkar vi det som att de har meningsfullhet, vilket vidare tyder på att de har motivation då motivation skapas av att se värdet i det som görs. Deras dedikation till arbetsuppgifterna, som visas när de ber varandra om hjälp samt att de är måna om att prestera högt, är också tecken på att det finns motivation i teamet. Dedikation kan även utvinnas hos Ex-cheferna när de uttrycker att de har en stor egen drivkraft. Både dedikation och drivkraft visar på motivation.

Inom aspekten tillit kan det tolkas som att det finns en tillit till att teamen kan besluta själva i sitt arbete vilket kan förstås som att det finns en tillit mellan organisationen och teamen. Denna självständighet innebär även att det finns tillit mellan teamen och deras chefer. Det finns likaså tillit teammedlemmarna emellan eftersom de förlitar sig på att alla ska göra sitt bästa och att de har höga krav på varandra. Gemensamhetskulturen som råder i organisationen är viktig för tilliten eftersom den är med och konstruerar spelplanen för att tillit ska kunna uppstå.

Enligt vår uppfattning ser båda teamen poängen i att samarbeta, både inom och utanför teamet. De tycker att det är förmånligt att jobba i team och föredrar det över att jobba helt ensamma. Utifrån vår förståelse är det en självklarhet inom teamen att vid behov hjälpas åt. Kommunikation är viktigt för samarbetet och i organisationen förstår vi att kommunikationen är öppen och fungerar bra. De hierarkiska nivåerna hämmar inte samtal på exempelvis luncher och fikor, utan alla kan prata med alla. Gällande mer formell kommunikation tolkar vi det som att det finns vissa brister i organisationen då det ibland sällas lite för mycket där. Inom teamen begriper vi det som att det skiljer sig något gällande kommunikationen. Stödgangets kommunikation fungerar bra då deras arbetssätt gör att de sitter ihop och kan kommunicera direkt till varandra, medan Ex-chefernas kommunikation hade kunnat förbättras i hur omfattande den är. Det är högt i tak i båda teamen, men de alla kan emellertid bli bättre på att ge positiv feedback till varandra.

Enligt vår tolkning inom ramen för styrmedel uppfattar teamen att organisationsstrukturen sätter utgångspunkten för organisationskulturen. Den ska fungera som en väl konstruerad grund som skapar förutsättningar för tydlighet och enhällighet både vad gäller handlingsätt och besluttagande. Utifrån vår kompilering finns det genom detta som oskrivna ramar om hur de bör agera i organisationen. Detta har gjort att de kunnat få tillit från sin chef att sköta sitt arbete fritt och utan särskild kontroll eller tillsyn. Det tyder på att kulturen fungerar som ett styrmedel (se Jacobsen och Thorsvik, 2014). Det kan konstateras att Ex-cheferna får mer handlingsutrymme än vad Stödganget får. Det beror däremot främst på teamens olika uppdrag. Utifrån teamens egna perspektiv menar de att de får fria tyglar, vilket kan tolkas bero på tilliten chefen har till att teamen handlar i linje med organisationens värderingar och normer.

Då teamen beskriver tillhörighet och gemenskap, motivation, tillit, samarbete och koordinering samt styrmedel menar vi att *det finns belägg för att organisationskulturen är stark* (se Jacobsen och Thorsvik, 2014). Trots att teamen är placerade på olika kontor har de liknande beskrivningar av organisationskulturen. Det tyder på att organisationskulturen genomsyrar organisationen, åtminstone de interna avdelningar vi har studerat. En stark organisationskultur menar Jacobsen och Thorsvik (2014) har positiva effekter. Teamens beskrivningar av att de presterar bra, får bra feedback, cheferna tycker att organisationen presterar bra och att de får priser, tyder på effektivitet inom organisationen vilket Jacobsen och Thorsvik (2014) menar är positiva effekter av en stark organisationskultur.

En stark organisationskultur kan dock orsaka negativa effekter (Jacobsen och Thorsvik, 2014). Det beskrivs av såväl Ex-cheferna som chef 1 att medarbetare inom organisationen kan vara långsamma. De kan även behöva drivas på mer, menar en medarbetare från Ex-cheferna. Den långsamhet de beskriver tror chef 1 beror på bankens ambition att vara snäll. Att de är långsamma kan även tyda på en brist på nytänkande och innovation. De vittnar om att det är en låg personalomsättning då många stannar länge på banken. Det kan förstås vara ett kvitto på att medarbetare trivs inom organisationen. En orsak till det kan även tänkas vara den snällhet teamen och även cheferna beskriver, och som chef 1 antyder, att det inte ställs höga krav på medarbetarna från ägarna av banken. Ytterligare en negativ effekt av en stark organisationskultur synliggörs av beskrivningar från medarbetare i vardera team. Deras upplevelse av att vara ny på banken beskrivs av en teammedlem bland Ex-cheferna som att hen satt ensam i en båt och fick lösa mycket själv, medan en medarbetare från Stödganget uppfattade organisationen som en sekt. Den starka organisationskulturen medförde därmed en chockartad start för teammedlemmarna som illustrerar en svårighet att socialiseras in i den befintliga kulturen och förhållningssätten.

För att förstå en organisationskultur kan *de tre kulturella nivåerna*, artefakter, värderingar och normer, samt grundläggande antaganden studeras (Jacobsen och Thorsvik, 2014). *Artefakterna* är det som är lättast att studera då det berör vad människor i en organisation gör, vad de säger och fysiska föremål. Genom tolkning av artefakter framgår meningen av dem för människor i organisationen. De gemensamma artefakter som skildrats tyder på ett kulturellt uttryck. Teamen beskriver inte artefakter så som vi menar det, men vi kan tolka deras mening utifrån berättelser och andra redogörelser. Teamens fikastunder fungerar som en rutin där de dels kan fylla sitt sociala behov, samt kan utveckla relationen till medarbetarna. De sociala interaktionerna och relationsbyggandet är värdefulla för båda teamen. Vid sådana stunder, som fika och lunch, blir det tydligt hur teamen uppfattar organisationen som platt och öppen. De återger att alla kan prata med alla och att även VD:n gärna sätter sig med medarbetarna över lunchen. De vardagliga interaktioner teamen har på raster och andra sociala tillfällen, förstås som mer betydelsefulla för skapandet av gemenskap än de planerade aktiviteter som styrs ihop av chefer och ledning. Genom tolkning utifrån Merton (1957) koncept om sociala aktiviteters manifesta och latent funktioner blir de latent funktionerna av fikastunderna (att skapa gemenskap, bygga relationer och täcka det sociala behovet) mer

betydelsefull för teamet än den manifesta funktionen (en rast där de kan förtära mat och dryck).

Utifrån vad de säger och sättet de säger saker på kan organisationskulturen utifrån de två teamen tolkas. Exempelvis sättet Ex-cheferna skämtar med varandra, och Stödgångets uttalande om att de har högt i tak, säger något om ett gemensamt kulturellt uttryck genom kommunikation. Det kan konstateras att båda teamen upplever att de kan tala fritt och de blir lyssnade på. Baserat på Stödgångets uttalande om en brist i informationen från ledningen förstås det som att teamets uppfattning av organisationskulturen är något hierarkisk, där information sållas innan den når medarbetarna.

Trots att teamen inte själva kunde se några särskilda fysiska föremål som kännetecknade organisationskulturen kunde vi genom observation konstatera att de följer en viss norm kring klädseln. Klädseln observeras som proper och anständig, vilket signalerar professionalism och trovärdighet.

Normer är oskrivna regler som medarbetare i organisationen förväntas följa (Jacobsen och Thorsvik, 2014). Det kan konstateras att teamen har gemensamma normer. De förväntas vara hjälpsamma mot sina medarbetare, och vara öppna för samarbete. Teamens beskrivning av prestationen tyder på en norm av att leva upp till de krav som medarbetarna ställer. Likaså ges det sällan positiv feedback medarbetarna emellan, vilket tycks vara på grund av den förväntan som finns på att prestera, göra sitt bästa och leverera goda resultat. Det kan förstås som att det föreligger en norm i organisationen i stort att anställda är välkommande och hälsar på alla. Detta kan i sin tur tolkas som att det enligt teamen råder en gemensamhetskultur i organisationen där alla är inkluderade. Att människor är öppna inom organisationen kan även antyda att det finns en ärlighet och pålitlighet eftersom öppenhet kan förstås som att folk vågar säga vad de tycker och vågar vara ärliga. Detta tenderar människor att våga lättare ifall det finns tillit till varandra.

Värderingar som förstås utifrån teamen är till stor del kopplade till organisationens ledord; öppen, lojal och initiativtagande. Ledorden kan fungera som vad teamen förväntar sig att de ska uttrycka gällande organisationskultur, och inte nödvändigtvis vad de faktiskt upplever (se Jacobsen och Thorsvik, 2014). Däremot har öppenheten nämnts flera gånger och förstås därmed som att det efterföljs bland medarbetarna. Öppenheten kan förstås gentemot andra medarbetare, att människor ska behandlas lika och att ingen diskriminering ska förekomma. Det uttrycks som en viktig värdering för båda teamen. Det andra ledordet, lojal, gestaltas då båda teamen pratar gott om banken. Endast fåtalet uttalanden kan tolkas som kritik från teamens sida vilket tyder på en hög lojalitet och att de tycker om sin arbetsplats och sina arbetsförhållanden. Initiativtagande förstås som teamens förmåga att ta beslut, hjälpa till där det behövs och lyfta frågor gällande konflikter eller förbättringspunkter i arbetet. Utöver ledorden kan det förstås att båda teamen värderar gemenskap och relationsbyggande. Slutligen kan det urskiljas olika värderingar bland teamen. Utifrån Ex-cheferna förstår vi en värdering om omtanke för banken när de förmedlar att det är viktigt att banken inte accepterar vilka affärer som helst, utan tar noggranna och genomtänkta beslut för att

upprätthålla bankens standards. Vi förstår på liknande vis att Stödganget värderar välkommandet på banken, där de blir bra bemötta av andra avdelningar samt ledningen.

Grundläggande antaganden innebär det som ses som sant. Det riktiga sättet att förstå, tänka om och känna om vissa förhållanden. Det kan överensstämja med vilka värderingar som uttrycks, men då värderingar kan vara en gestaltning av vad som förväntas anses som viktigt, innebär det att avvikanden kan uppstå (Jacobsen och Thorsvik, 2014). Vad teamen anser är viktigt har vi tidigare konstaterat stämmer till stor del överens med de ledord organisationen har. Vi har kunnat tolka deras meningar vid diskussioner om andra aspekter än ledorden till att de anammar ledorden och handlar efter dem. På så vis påvisas deras värderingar som sanna och klargör de grundläggande antaganden teamen gör.

För att koppla till Jacobsen och Thorsviks (2014) *fyra kulturtyper, Hierarki, Klan, Ad Hoc-kraft och Marknad*, kan båda teamens utlåtanden tolkas som att de båda teamen betraktar sin organisationskultur likt kulturtypen Klan. Enligt Klan är de grundläggande antagandena kopplade till att effektivitet skapas genom samarbete. Vid yttranden om ämnen rörande samarbete tycker båda teamen att de har en kultur av att det är en självklarhet att hjälpa varandra och att gå utanför sin roll för att göra det. Samtidigt har teamen normer kring att ha stort driv respektive höga standards. Detta antyder att de är måna om att samarbeta när det behövs eftersom det löser problem och möjliggör effektivitet. Deras normer och värderingar tolkas således vara knutna till gemenskap och samarbete. Medarbetaren har även frihet då de själva kan bestämma mycket i sin vardag och tillåts att komma med tankar och idéer, vilket också är en del i Klan som kulturtyp.

Ingen utav teamen har någon större kontroll från sin ledare. Ex-cheferna är mestadels självständiga då de snarare har svårt att nå sin chef ibland. De är som tidigare nämnt ett självstyrt team i enlighet med de fyra typerna av team som benämns av Langton, Robbins och Judge (2010). Stödganget har ett roterande schema och är därför inte lika fria, men de har ändå ganska fria mandat gällande arbetet i sin vardag annars. De är som nämnt ovan, mer av ett problemlösande team enligt Langton, Robbins och Judges (2010) teamtyper. Inom kulturtypen Klan är ledaren mer som en lagspelare och tillrättaläggare vilket stämmer in på hur teamen förklarar att deras chefer fungerar för dem. Deras chefer hjälper till och ger stöd när det behövs, men annars är de inte där och petar särskilt mycket. Eftersom båda teamen påstår att de tycker om att arbeta i team då de då har en tillhörighet och skapar nära relationer kan det tolkas som att de har utvecklat nära band mellan varandra. De kan praoa på andra avdelningar vilket skapar förståelse för varandra över hela organisationen, samt går Ex-cheferna runt och samarbetar med andra avdelningar för att få deras inputs. Detta indikerar på att teamen har några slags band även mellan andra medarbetare i organisationen. Sedan är det svårt att veta hur pass starka dessa band är eftersom det förmodligen varierar beroende på många olika faktorer. Inom kulturer som Klan menar nämligen Jacobsen och Thorsvik (2014) att nära band utvecklas mellan människor i samma organisation.

Däremot beskriver teamen att strukturen i organisationen är kontrollerad och påverkas av lagar och regler vilket kan tolkas som att strukturen speglar en Hierarkisk kulturtyp (se

Jacobsen och Thorsvik, 2014). Banken måste förhålla sig till vissa bestämda processer, poängterar Ex-chefernas chef. Chefen till Stödganget påpekar att banken behöver stabilitet och kvalitet för att göra ett bra jobb för sina kunder. Det kan bero på den centrala säkerhetsfrågan hos banker då de hanterar människors pengar, vilket även kräver tillit från kunderna. De kan inte ta risker och därför är det viktigt med stabila processer och kontroll, som överensstämmer med en Hierarkisk kulturtyp. Sammantaget visar resultatet på aspekter från olika kulturtyper. Som Weber (i Boström, 2020) menar är idealtyper inte så renodlade när de studeras i verklig kontext. Med det sagt pekar tolkningar av teamens normer och värderingar på kulturtypen Klan.

Konklusion

Teamens beskrivningar av den rådande organisationskulturen överensstämmer i många aspekter. Utifrån de tre kulturella nivåerna förstås att meningsfulla artefakter är teamens fikastunder och att de har högt i tak. Normer som beskrivs är att vara hjälpsam och välkomnande mot sina medarbetare, samt att prestera i linje med de krav som ställs. Att teamen anammar bankens ledord; öppen, lojal och initiativtagande tyder på en enhetlighet med teamens och organisationens värderingar, och synliggör grundläggande antaganden som görs inom banken. Vidare kan det konstateras att teamen beskriver en stark organisationskultur då illustrationer av tillhörighet och gemenskap, motivation, tillit, samarbete och koordinering samt styrmedel kan förstås av teamens beskrivningar. Skillnader mellan teamen kan dock urskiljas. Stödganget uppfattar organisationskulturen som mer hierarkisk vad gäller information, men annars som snäll och välkomnande, medan Ex-cheferna uppfattar bankens kultur som mer kollegial och öppen. Organisationskulturen kan kopplas till kulturtyperna Hierarki och Klan, men där Klan överensstämmer i större grad med teamens beskrivningar.

6.2 Betydelsen av olika teamattribut för uppfattningen av organisationskulturen

I vilken utsträckning det är teamet som påverkar teammedlemmarnas uppfattningar av organisationskulturen är svårt att bedöma. Att teamen uttrycker sig på liknande sätt kring frågor behöver inte bero på att organisationskulturen genomsyrar hela organisationen och formar dem till att uppfatta saker lika. Det kan bero på många olika faktorer, men organisationskulturen är sannolikt en av dem. Att teamen istället yttrar sig på olika sätt gällande frågor behöver likaså inte automatiskt betyda att deras team i sig har format hur de tycker och tänker. Däremot finns det en möjlighet att det är teamens attribut, eller Aronsson et al. (2012) begrepp arbetsklimat, som fått inverkan på deras sätt att uppfatta. På grund av teamens olika attribut kunde Ex-cheferna tolkas vara en blandning av ett tvärfunktionellt team och ett virtuellt team, medan Stödganget kunde mer förstås som ett problemlösande team.

Uppfattningar som överensstämmer mellan teamen är bland annat att organisationskulturen är kollegial, snäll samt att de har gemensamma mål och värderingar. Enligt teamen baseras

organisationskulturen delvis på strukturen som finns inom en organisation eftersom den genererar bra eller dåliga förutsättningar för kulturen. Deras organisation beskrivs av dem som en platt organisation trots att en viss hierarkisk ordning finns. Det finns olika statusnivåer och titlar men alla blir ändå lyssnade på och blir behandlade lika.

Något annat som kan urskiljas hos båda teamen är att de upplever Edmondsons (1999) fenomen psykologisk trygghet. Detta framhävs genom att teamen känner sig trygga med varandra att prata fritt om tankar och idéer, det är högt i tak samt lätt att kommunicera. Den psykologiska tryggheten kan likställas med Nilssons (2018) fenomen teamthink. Detta med anledning av att teamthink betyder att det i teamet skapas utrymme för att testa alternativa syn- och arbetsätt, samtidigt som det tillåts att misslyckas. Att slippa känna oro över att få negativa konsekvenser vid misslyckanden samt att kunna uttrycka sig fritt ingår i båda fenomenen, och därmed kan en slutsats dras att både psykologisk trygghet och teamthink existerar åtminstone i viss mån inom båda teamen.

Eftersom ett utav Stödgangets mål är att stötta resten av banken för att öka effektiviteten, och då de samarbetar för att åstadkomma detta, kan det tolkas som att de anser att samarbete är en viktig faktor för effektivitet. Även detta stödjer att teamthink föreligger eftersom den gemensamma och kritiska reflektionen som finns i ett team med teamthink främjar effektivitet (se Nilsson, 2018). Likaså samarbetar Ex-cheferna vid behov av hjälp eller stöd, trots att deras uppdrag inte kräver det, vilket bidrar till att de effektivare kommer framåt med arbetsuppgifterna. På grund av detta tolkar vi det som att båda teamen, oavsett arbetsätt och teamstruktur, har en värdering om att samarbete är viktigt för att skapa effektivitet. Det är ett tecken på att organisationskulturen kan ha genomsyrats i organisationen och därför speglas denna värdering även i teamen.

Hur en person blir bemött som ny och upplever sin första tid i en organisation kan säga mycket om organisationskulturen. När nya kommer till banken har båda teamen ett intryck av att de blir väl omhändertagna vilket även de själva blir ifall de hälsar på någon annan avdelning. Däremot hade en från varje team en unik första upplevelse av att vara ny i organisationen och i sitt team, vilket vi tolkar som att upplevelsen som ny kan variera lite beroende på tidigare erfarenheter. Hen från Stödganget hade ett positivt första intryck, bara det att det kom som en chock, då hen inte var van vid att alla var så pass vänliga och pratsamma. Detta säger mycket om kulturen i organisationen och kan förstås som att det finns en markant organisationskultur. Hen från Ex-cheferna hade också fått en chock men åt andra hållet, hen var inte van vid att ha så pass mycket eget ansvar samt att klara sig själv och gjorde att hen hade det tufft. Detta speglar mer Ex-chefernas teams kultur, alltså deras arbetsklimat, då de även påpekar att deras team skiljer sig väldigt mycket från resterande team på banken. Detta tolkar vi som att teamens egna kultur och struktur skiljer sig något och blir särskilt tydliga när det gäller att vara ny. I enlighet med detta kan det därför påstås att upplevelsen när någon är ny i organisationen även beror på vilket team personen kommer till.

Fikakulturen på båda teamens kontor är viktig och värdefull enligt de båda och de menar att de där får tillfälle att skapa relationer. Båda teamen uttrycker dock att de får jobba mycket

själva för att skapa gemenskap utöver fikorna. Det kan tolkas som att de inte får önskvärt med stöd från organisationen att skapa gemenskap, utan att det är under arbetets gång de får jobba med detta. Gemenskapen och tillhörigheten kopplar de alltså främst till sina team, att det är i teamen de får uppleva detta snarare än i organisationen. Gällande vad gemenskap bidrar med tar de upp liknande aspekter, men det kan urskiljas att Ex-cheferna trycker mer på gemenskapens påverkan på trivseln medan Stödgruppen mer lyfter relationsaspekten. Dessa skiljaktigheter tyder, enligt oss, på att teamens olika arbetssätt, sammansättning och uppdrag påverkar deras uppfattningar om gemenskap. Gällande tillhörigheten uttrycker de sig mer i samklang då de menar att nära relationer till kollegorna respektive att ha en familjär känsla skapar tillhörighet. Eftersom båda teamen syftar på sina team i denna bemärkelse, kan en slutsats dras att teamens olikheter inte påverkar känslan av tillhörighet.

Vid en tolkning av Stödgruppen's uppfattning av organisationskulturen kan det förstås som att de anser att organisationsstrukturen sätter grunden för de hårda dragen i organisationskulturen, alltså strukturen, medan de själva som team sätter de mjuka dragen såsom stämning, jargong och relationer. Hos Stödgruppen förstår vi således det som att det är den övergripande organisationskulturen som främst har påverkat deras uppfattning av organisationskulturen och att teamet sedan har kommit som en kompletterande faktor. Detta kan tänkas bero på att de sitter gemensamt med andra i organisationen utanför sitt team, och blandas därför med andra vilket sannolikt gör att organisationskulturen får avtryck på dem.

Tvärtom kan det tolkas vara för Ex-cheferna. De pratar om att gemenskapen och att ha kul på jobbet gör mycket för trivseln, men att arbetsgivaren såklart också spelar in. Det är känslan runt omkring själva uppgifterna och strukturen som gör att de trivs. Denna känsla kan därför tolkas vara den viktigaste faktorn för dem gällande organisationskulturen. Känslan runt omkring kan tolkas vara deras organisationsklimat eftersom organisationsklimatet är det människor tolkar i den närliggande situationen och något som delas kollektivt (se Aronsson et al., 2022). Därmed kan det konstateras att teamet är avgörande för deras organisationsklimat, känslan i teamet, och det betyder i sådana fall att detta klimat är av stor vikt för Ex-cheferna för att de ska trivas. Detta gör att organisationsklimatet är viktig för organisationskulturen, vilket betyder att teamet anser att deras organisationsklimat är det som först och främst påverkar deras organisationskultur. Eftersom den organisationskultur som de faktiskt upplever är den de sannolikt kommer att associera till den övergripande organisationskulturen på företaget, kan det sägas att det är arbetet i teamet som påverkar Ex-chefernas uppfattning mest.

Det skulle kunna antas att Ex-chefernas uppfattning egentligen borde formas i större grad av organisationen i stort snarare än deras team, eftersom de är så pass rörliga i organisationen under sitt arbete. Däremot genom en tolkning av deras uttalanden, bland annat att deras arbetsklimate för det mesta påverkas av teamet, kan det förstås som att teamet är deras närmaste knutpunkt till organisationen. På så vis får teamet störst utrymme att forma deras uppfattning av organisationskulturen.

Teamens meningsskiljaktigheter angående vad som påverkar deras uppfattningar av organisationskulturen i första hand och vad samarbetet bidrar med, kan spekuleras bero på subkulturer. Det hör till vanligheten att det skapas subkulturer i organisationer och dessa kan göra att det skiljer sig lite mellan olika grupper i en organisation. I en subkultur skapas en egen tappning av förfaringssätten som råder i organisationen i stort (se Jacobsen och Thorsvik, 2014). Således skulle teamen kunna ha sina egna subkulturer som präglar hur de handlar och uppfattar saker. Likt subkulturer, kan skillnaderna förklaras med konceptet gruppens identitet. Alla team utvecklar något unikt, exempelvis sitt sätt att vara, diskutera och hantera konflikter (se Jonsson, 2015). Med andra ord skulle skiljaktigheterna i teamens uppfattningar kunna botten sig i att deras unika egenskaper inom teamet präglar uppfattningarna.

Konklusion

Sammanfattningsvis är det som tidigare nämnt svårt att bedöma teamets påverkan. Överlag uppfattar teamen organisationskulturen snarlikt trots sina olikheter kring arbetsätt, sammansättning och uppdrag. Enligt vår tolkning uppfattar de att organisationskulturen bland annat är snäll, kollegial, har gemensamma mål och värderingar, samt har en hierarkisk struktur där beteendet liknar en platt organisation. Teamens egen struktur och kultur visar sig extra tydligt när någon börjar som ny. I teamen råder det i viss utsträckning psykologisk trygghet och teamthink och båda tycker att de får gemenskap och tillhörighet mestadels från sina team. Ytterligare speglas organisationskulturens värdering, om samarbetets vikt för effektivitet, i teamen. Teamens uppfattningar skiljer sig åt på vissa fronter. Deras olika arbetsätt, sammansättning och uppdrag gör att de har olika uppfattningar om vad samarbete bidrar med. Uppfattningarna skiljer sig även gällande vad som påverkar deras organisationskultur mest, vilket också kan tolkas bero på deras olikheter i teamen.

I stort är teamen emellertid samstämmiga i sina uppfattningar och därför kan en slutsats dras att arbete i team inte har en större påverkan på teammedlemmarnas uppfattning av organisationskulturen på banken. Teamet kan påverka i viss mån och på vissa fronter, men i stora drag är det själva organisationskulturen som genomsyrar teamen i organisationen och påverkar teammedlemmarnas uppfattningar av den. Således kan arbete i team förstås ha en tämligen liten betydelse för uppfattningen av organisationskulturen för de team som studeras i denna studie.

7. Vidare forskning

Forskningsämnen team och organisationskultur har länge varit intresseväckande och kommer med störst sannolikhet i framtiden fortsätta vara det, eftersom det berör alla på något sätt. För att utveckla och fördjupa denna studie hade det varit intressant att få med ledarskapsperspektivet, vad ledaren har för inverkan på teamens uppfattning av organisationskulturen och hur alla parter samspelar. För en bredare förståelse av vad som påverkar uppfattningen av organisationskulturen hade det även varit intressant att utföra en mixad metod. Detta genom att exempelvis använda sig av kompletterande enkäter till intervjupersonerna. På så vis kan det individuella perspektivet inkluderas för vidare analys.

7. Referenser

- Ahrne, G. Svensson, P. (red). (2016). *Handbok i kvalitativa metoder* (2:a upplagan). Liber.
- Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori* (1:a upplagan). Studentlitteratur.
- Aronsson, G. Hellgren, J. Isaksson, K. Johansson, G. Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel* (1:a upplagan). Liber.
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder* (2:a upplagan). Liber.
- Barker, J. A. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, No. 3, s. 408-437. <https://doi.org/10.2307/2393374>
- Belbin, R. M. Brown, V. (2022). *Team Roles at Work*. Routledge.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (6:e upplagan). Studentlitteratur.
- Boström, E. J. (2020). *Max Weber och idealtypernas nödvändighet*. [Doktoravhandling, Uppsala universitet]. DiVA.
<https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1415507/FULLTEXT01.pdf>
- Bringselius, L. (2023). *Psykologisk trygghet*. Volante.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e upplagan). Liber
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Mount, M. (2022). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice* (6:e upplagan). SAGE, Los Angeles.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:e upplagan). Studentlitteratur.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 44, Issue 2, 350 - 383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hartnell, C. A. Ou, A. Y. & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical

suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
<https://doi.org/10.1037/a0021987>

Hylander, I. (2001). *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod* (NUMMER 42). Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap, Forum för organisations- och gruppforskning. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:254017/FULLTEXT01.pdf>

Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar* (4:e upplagan). Studentlitteratur.

Jonsson, P. (2015). *Arbeta i grupp: om konsten att skapa ett bra team* (3:e upplagan). Gothia Fortbildning AB.

Konsumenternas. (u.å.) Lagar och regler som styr bank- och försäkringsbranschen. <https://www.konsumenternas.se/konsumentstod/lag-ratt/lagar-och-regler-som-styr-bank-och-forsakring/>

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2:a upplagan). Studentlitteratur.

Langton, N. Robbins, S. P. Judge, T. A. (2010). *Organizational Behaviour* (5:e upplagan). Pearson Education Canada.

Merton, R. K. (1957). Manifest and Latent Functions. I J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff, K. Schmidt, I. Virk (red). (2007). *Classical Sociological Theory*. Wiley-Blackwell

Nilsson, P. Wallo, A. Rönnqvist, D. Davidson, B. (2018). *Human resource development: att utveckla individer, grupper och organisationer* (2:e upplagan). Studentlitteratur.

Scott, C. Lewis, L. (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (1:a upplagan). Wiley-Blackwell.

Sim, J. Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Qual Quant*, 53, 3003-3022. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00914-5>

Sjøvold, E. (2008). *Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper* (1:a upplagan). Liber

Sundstrom, E. DeMeuse, K. P. Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.120>

Tannebaum, S. Salas, E. (2020). *Teams That Work: The Seven Drivers of Team Effectiveness*. Oxford University Press.

Ödman, P. (2016). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik* (3:e upplagan). Studentlitteratur.

8. Bilagor

Bilaga 1. Informerat samtycke fokusgruppsintervju

Informerat samtycke C-uppsats

* * *

Intervju om hur arbete i team påverkar förståelsen av organisationskulturen

Kort information om projektet och hur deltagarna valts ut

Vi är studenter på kandidatprogrammet i Human Resources vid Lunds universitet. Vi vill härmed fråga dig om du vill delta i en intervju inom vår kurs:

"Kandidatkurs i arbetslivssociologi - SOCK20".

Vi skriver vår C-uppsats och ska intervju två team på en och samma organisation. Vi har fritt fått välja tema och i vårt fall är vi intresserade av hur arbete i team påverkar förståelsen av organisationskulturen. Vi är intresserade av att intervju dig för att du arbetar i ett team som faller in i ramarna för vår studie.

Vad det skulle innebära för dig att delta i studien

Om du deltar kommer det att innebära att vi 2 studenter intervjuar dig under ca 60 min om hur arbete i team påverkar uppfattningen av organisationskulturen. Vi kommer att göra en ljudupptagning av intervjun som sedan transkriberas, tolkas och jämförs med de andra intervjuerna som genomförs.

Information om studiens resultat

Du kommer att kunna ta del av resultatet genom att vi studenter mailar dem till dig på önskad e-mail.

Det är frivilligt att delta

Det är helt frivilligt att delta i projektet. Du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför.

Behandling av personuppgifter (om aktuellt)

Vi kommer inte att samla in specifika personuppgifter om dig som deltagare utan du deltar anonymt. Vi kommer däremot att beskriva kort hur teamet ser ut och hur organisationskulturen beskrivs. Ljudupptagningarna kommer att finnas på studenternas telefoner under en kort tid men efter transkriberingen kommer de att slängas. Det transkriberade materialet finns i studenternas datorer under kursens gång men kommer att slängas efter att denna deluppgift godkänts. Den färdiga texten kommer dock att finnas kvar i studenternas datorer även efter avslutad kurs, men denna text kommer inte att innehålla några personuppgifter.

Samtycke till att delta i intervjun inom kursen

"Kandidatkurs i arbetslivssociologi - SOCK20".

- Jag har läst och förstått den information om studien som anges ovan
- Jag samtycker till att delta i intervjun som beskrivs ovan
- Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs ovan

Plats och datum	Underskrift och namnförtydligande
.....

Önskad email för att ta del av färdig uppsats:

* * *

Bilaga 2. Informerat samtycke informantintervju

Informerat samtycke C-uppsats (informantintervju)

* * *

Intervju om hur arbete i team påverkar förståelsen av organisationskulturen

Kort information om projektet och hur deltagarna valts ut

Vi är studenter på kandidatprogrammet i Human Resources vid Lunds universitet. Vi vill härmed fråga dig om du vill delta i en intervju inom vår kurs:

"Kandidatkurs i arbetslivssociologi - SOCK20".

Vi skriver vår C-uppsats och ska intervjua två team på en och samma organisation. Vi har fritt fått välja tema och i vårt fall är vi intresserade av hur arbete i team påverkar förståelsen av organisationskulturen. Vi är intresserade av att intervjua dig för att du arbetar i en ledande position över ett team.

Vad det skulle innebära för dig att delta i studien

Om du deltar kommer det att innebära att vi 2 studenter intervjuar dig under ca 30 min om organisationen, teamet och organisationskulturen. Vi kommer att göra en ljudupptagning av intervjun som sedan transkriberas, tolkas och jämförs med de andra intervjuerna som genomförs.

Information om studiens resultat

Du kommer att kunna ta del av resultatet genom att vi studenter mailar dem till dig på önskad e-mail.

Det är frivilligt att delta

Det är helt frivilligt att delta i projektet. Du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför.

Behandling av personuppgifter (om aktuellt)

Vi kommer inte att samla in specifika personuppgifter om dig som deltagare utan du deltar anonymt. Vi kommer däremot att beskriva kort hur organisationen och teamet ser ut och samt hur organisationskulturen beskrivs. Ljudupptagningarna kommer att finnas på studenternas telefoner under en kort tid men efter transkriberingen kommer de att slängas. Det transkriberade materialet finns i studenternas datorer under kursens gång men kommer att slängas efter att denna deluppgift godkänts. Den färdiga texten kommer dock att finnas kvar i studenternas datorer även efter avslutad kurs, men denna text kommer inte att innehålla några personuppgifter.

Samtycke till att delta i intervjun inom kursen

"Kandidatkurs i arbetslivsociologi - SOCK20".

- Jag har läst och förstått den information om studien som anges ovan
- Jag samtycker till att delta i intervjun som beskrivs ovan
- Jag samtycker till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs ovan

Plats och datum	Underskrift och namnförtydligande
.....

Önskad email för att ta del av färdig uppsats:

* * *

Bilaga 3. Intervjuguide fokusgruppsintervju

Bakgrundsfrågor:

- Vi börjar med en namnrunda där ni gärna får berätta hur länge ni har jobbat här på x samt vilken roll ni har i teamet?

Teamfrågor:

- Hur skulle ni definiera ett team?
- Hur jobbar ni i teamet?
- Hur fattas beslut i gruppen?
- Hur utmärker ni er som team?
- Vilka mål/syften har ni som team?
- Hur fungerar det med feedback i teamet?
- Hur duktiga är ni i gruppen på att fritt uttrycka vad ni känner och tycker?
- Hur ser uppmuntran och stöd ut mellan er i teamet?
- Hur arbetar ni med att hantera konflikter och för att förebygga dem?
- Hur tycker ni det är att jobba i team?

Organisationskulturfrågor:

- Hur skulle ni förklara vad organisationskultur är?
- Vad har ni för rutiner och ritualer i organisationen?
 - Vad har dessa rutiner och ritualer för betydelse för er?
- På vilket sätt uttrycks det att ni är från just denna organisationen och inte från någon annan? Kan ni känna igen några gemensamma mönster hos er som medarbetare? Hur tror ni att omgivningen tror att ni är här på Sparbanken? Skiljer det sig från er tolkning?
 - Exempel: symboler, klädsel, beteende/normer, traditioner, värderingar
- Hur kändes det att vara ny här i organisationen?

- Hur upplever ni organisationens mål? Är de tydliga? Får alla anställda tillgång till dessa?
- Vad har ni för gemensamma normer och värderingar?
- Anser ni att ni har samma organisationskultur på er avdelning som på andra avdelningar eller skiljer det sig?
- Vilka specifika beteenden uppmuntras i organisationen och vilka är inte accepterade?
- Hur ser kommunikationen ut i organisationen?
- Hur mycket tror ni att ni som team har satt grunden för ert arbetsklimat och hur mycket tror ni att det är organisationskulturen som gjort det?

Avrundande frågor:

- Är det något ni vill tillägga? Var det någon fråga ni förväntade er att vi skulle ställa som vi inte har ställt?
- Har ni några frågor till oss?

Bilaga 4. Intervjuguide informantintervju

- Vad är din roll? Hur länge har du jobbat i organisationen och haft den rollen?
- Hur ser organisationens struktur ut? Antal medarbetare, avdelningar? Hur mycket kontakt har ni med de andra kontoren?
- Hur ser ditt team ut? Hur många medarbetare är det i ditt team?
- Hur skulle du definiera begreppet team?
- Hur skulle du beskriva teamet? Arbetsuppgifter, struktur, arbetssätt, gemenskap, kommunikation osv.
- Vad är det för dynamik i gruppen?
- Hur tas beslut? Hur involverad är du och medarbetarna i ditt team i besluten?
- Vad är ert/deras mål/vision/syfte?
- Hur ser du på effektivitet? Hur effektivt är teamet?
- Hur ser du på prestation, hur definierar du prestation?
- Vad har ni för organisationskultur?
- Jobbar ni något med organisationskulturen, hur isåfall? Vad jobbar ni mot/försöker skapa?
- Vilka värderingar har ni, och vilka eftersträvar ni att de ska ha?
- Vad har ni för normer?
- Finns det några delade meningar som du anser att organisationen har?
 - Överensstämmer dessa med ditt team eller skiljer de sig?
- Hur skapas motivation? Tillit?
- Hur skulle du säga att stödet ser ut i gruppen? stöttar de varandra, vänder de sig till dig eller hur brukar de se ut?
- När konflikter uppstår, hur hanterar ni det? Hur förebygger ni det?



LUNDS

UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Box 114, 221 00 LUND

www.soc.lu.se